KEN BLANCHARD

Đồng tác giả cuốn *The One Minute Manager* và *Whale Done!*

JIM BALLARD & FRED FINCH

Khách hàng là số 1

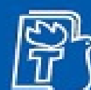
OUT OF STOCK!

BÍ QUYẾT TẠO CƠN SỐT BÁN HÀNG

Customer Mania!

First News





NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Khách hàng là số 1

Ken Blanchard

Table of Contents

MỤC LỤC

Cuốn sách này

dành tặng tất cả các nhà lãnh đạo trên khắp thế giới - những người cam kết tạo ra sự khác biệt tích cực trong cuộc sống của nhân viên và các khách hàng mà họ phục vụ.

PHẦN I



NGƯỜI LÀM LẠI

Chương 1
YUM! GẶP VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

Tôi có một công việc thuộc vào loại tốt nhất thế giới. Tôi đi khắp đó đây, quan sát các công ty hoạt động, qua đó tìm kiếm các công ty được xây dựng đúng cách - tức là tập trung vào khách hàng, tạo nên văn hóa công ty lấy hiệu quả làm căn cứ và lấy con người làm trung tâm.

Tại sao việc hướng đến khách hàng lại quan trọng như vậy? Bởi vì cho dù bạn bán thứ gì, pizza hay các dịch vụ chuyên nghiệp, đối tượng kinh doanh vẫn không phải là bản thân bạn, mà là những người bạn đang phục vụ. Xây dựng hướng đi đúng là một hành trình dài không ngừng nghỉ. Tôi luôn tìm kiếm những công ty đang cố gắng đi đúng hướng, và mỗi khi tìm thấy một công ty đang trên cuộc hành trình đó, tôi cảm thấy rất phấn khích.

BƯỚC KHỞI ĐẦU

Cách đây bốn năm, tôi nhận được lời mời diễn thuyết về dịch vụ khách hàng tại hội nghị thường niên của chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh KFC. Tại đây, tôi gặp David Novak, lúc đó đang đảm nhiệm chức chủ tịch của Tricon - công ty mẹ nắm giữ các thương hiệu KFC, Taco Bell và Pizza Hut. David đã kể với tôi về quá trình ông và các đồng nghiệp từng trải qua để vực dậy các chỉ số kinh doanh đang hồi suy giảm của công ty. Dù biết rằng phải lấy khách hàng làm trung tâm, nhưng David biết công ty ông, cũng như hầu hết các công ty khác, mới chỉ dừng lại ở các khẩu hiệu, chứ chưa thực sự tập trung vào khách hàng. David tin rằng xây dựng một công ty đúng hướng nghĩa là không chỉ lắng nghe và phản hồi ý kiến của khách hàng, mà yêu cầu then chốt là phải tập hợp được đội ngũ nhân viên có khả năng thực hiện công việc và nỗ lực hết mình để đáp ứng nguyện vọng của khách hàng. David mong muốn tạo ra một văn hóa Đam mê Khách hàng ở tất cả các nhà hàng của công ty trên khắp thế giới.

Tôi đang kể về một giấc mơ đầy tham vọng. Năm 1997, ba thương hiệu KFC, Taco Bell và Pizza Hut được tách khỏi PepsiCo để thành lập Tricon. Tại thời điểm đó, bảng cân đối tài sản của Tricon rất xấu: Công ty mới được "thừa kế" món nợ 4,7 tỷ đô-la và lợi nhuận trên vốn đầu tư chỉ dao động ở mức 8 đến 9%. Nhưng thử thách không dừng lại ở đó khi năm 2002, Tricon mua thêm hai thương hiệu thức ăn nhanh - Long John Silver's và A&W All American Food Restaurants - và đang trong quá trình trở thành tập đoàn nhà hàng lớn nhất thế giới với 840.000 nhân viên làm việc tại 33.000 nhà hàng tại hơn 100 quốc gia và vùng lãnh thổ. Cũng vào thời điểm đó, Tricon đổi tên thành Yum! Tình hình tài chính không mấy sáng sủa cộng với quy mô quá cồng kềnh khiến mục tiêu thay đổi toàn diện văn hóa doanh nghiệp trở nên xa vời. Nhưng dường như thách thức đó không lay chuyển nổi ý định của David. Tôi khâm phục thái độ này. Rõ ràng David không chỉ quan tâm đến văn hóa Đam mê Khách hàng trên toàn cầu, mà ông sẽ thực sự đưa mục tiêu đó vào công ty mình. Càng lúc tôi càng ngưỡng mộ cam kết và quyết tâm của ông.

Sáu tháng sau, tôi lại có dịp làm việc với David, khi ông đề nghị tôi diễn thuyết tại cuộc họp thường niên dành cho các nhà quản lý cấp cao trong toàn công ty. Lần này, chúng tôi có cơ hội trao đổi nhiều hơn và chỉ sau một thời gian ngắn, cả hai đã trở nên tâm đầu ý hợp. Với mong muốn xây dựng một công ty lấy khách hàng làm trung tâm, David đang nỗ lực áp dụng tất cả những điều tôi đã viết và hướng dẫn suốt nhiều năm qua. Và ông đang làm việc đó trong một môi trường đầy rẫy khó khăn.

NGƯỜI LÀM LẠI KHỔNG LỒ

Trong môn đánh golf, nếu bạn đánh hỏng một cú bóng và bạn nói: "Tôi sẽ đánh lại mà không tính điểm", bạn sẽ được phép thực hiện lại cú đánh đó. David Novak đã dùng cụm từ này để miêu tả tình hình công ty ông: "Đây chính là Yum! - người làm lại khổng lồ".

Vóc dáng đồ sộ của Yum! khiến mục tiêu xây dựng văn hóa doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm, ưu tiên yếu tố con người và lấy hiệu quả làm động lực dường như khó khăn hơn. Mọi việc sẽ dễ dàng hơn nếu vận dụng các lý thuyết của tôi ngay khi bạn bắt đầu thành lập một công ty, chứ không phải là thay đổi một công ty đã hình thành một nền tảng văn hóa, và xác lập một hướng đi mới. Làm lại từ đầu đồng nghĩa với việc phải vượt qua những nghi ngờ và giành được sự ủng hộ đối với cách vận hành hoàn toàn mới.

Yum! đang nỗ lực để tạo nên một văn hóa doanh nghiệp mới từ một nhóm công ty độc lập, thậm chí là đối thủ cạnh tranh của nhau. Thất vọng về hiệu quả hoạt động thấp kém do thiếu sự hợp lực giữa các công ty, PepsiCo đã quyết định loại bỏ những thương hiệu lớn.

Trong khi Novak tỏ ra hào hứng trước thử thách mới thì việc tách khỏi PepsiCo lại khiến các đồng nghiệp của ông lo lắng. Mặc dù mọi người đều biết rằng kết quả kinh doanh gộp lại của họ thấp hơn mong đợi, nhưng nhân viên của KFC, Taco Bell và Pizza Hut vẫn tự hào được là một phần của PepsiCo - vốn là một trong những thương hiệu uy tín và tiếng tăm nhất thế giới. Nhân viên của các công ty gia nhập sau là Long John Silver's và A&W All American Restaurants cũng có cảm giác bất an.

Mọi người đều băn khoăn tự hỏi liệu họ có thể "làm lại" một công ty khổng lồ được tạo nên bởi những thương hiệu đã khẳng định được vị trí trên thương trường. Công ty mới sẽ như thế nào? Những phúc lợi nào sẽ mất đi? Công ty sẽ trở thành một trong những doanh nghiệp dẫn đầu thị trường, hay chỉ có thể tồn tại trong gian khó?

"Chúng tôi có cơ hội thật sự", - David nói với tôi. "Liệu bao nhiêu nhà lãnh đạo có cơ hội tập hợp những nhãn hiệu nổi tiếng, mà một vài thương hiệu trong đó sắp kỷ niệm 50 năm thành lập, để khởi đầu một công ty mới chứ? Nếu biết xây dựng đúng cách, chúng tôi có thể tạo nên một công ty của thế kỷ".

CHIẾN LƯỢC DỰA TRÊN SUY LUẬN THÔNG THƯỜNG

Khi bắt tay xây dựng lại công ty theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm, David Novak và các cộng sự của ông đã nỗ lực biến những suy luận thông thường thành những nguyên tắc chung, theo đó nếu bạn luôn đối xử với nhân viên phục vụ như thể họ là những người quan trọng nhất thì họ sẽ đối xử với khách hàng đúng theo cách đó, tức là họ sẽ xem khách hàng là những người quan trọng nhất. Nếu nhân viên trong công ty được đối xử như những người chiến thắng và bản thân họ cũng tự xem mình là người chiến thắng, sự hài lòng của khách hàng và lợi nhuận sẽ đến một cách tự nhiên.

Muốn biến những suy luận thông thường thành các nguyên tắc chung đòi hỏi tổ chức phải hiểu về con người, trong trường hợp của Yum! là hiểu khách hàng, nhà cung cấp, những người nhận nhượng quyền, nhân viên, lãnh đạo, và tất nhiên là cả nhà đầu tư – tóm lại là tất cả những ai có liên quan và bị ảnh hưởng bởi tổ chức đó. Với tiêu chí lấy khách hàng làm trung tâm, một trong những ý nghĩa của từ Yum! là "**Y**ou **U**nderstand **M**e", nghĩa là Bạn Hiểu Tôi.

ĐƯỢC CÔNG NHẬN: NHU CẦU CHUNG

Cụm từ "Bạn Hiểu Tôi" có nghĩa là bạn không chỉ hiểu những nhu cầu của riêng cá nhân tôi, mà còn hiểu được những nhu cầu chung, như nhu cầu được công nhận, vốn có trong tất cả các nền văn hóa trên thế giới. David đã tóm tắt như sau:

Đây là sự thật. Khi chúng ta đưa con người lên vị trí cao nhất, rồi đặt họ vào những quy trình và nguyên tắc nhằm công nhận những nỗ lực của họ, hiệu quả công việc tất yếu sẽ tăng lên. Điều đó đang trở thành một triết lý kinh doanh trên toàn cầu. Đây là chân lý căn bản về con người, và nó tồn tại bất kể nơi chốn bạn sống.

Trong cuốn sách *One Minute Manager (Vị Giám đốc một phút)*, Spencer Johnson và tôi đã

khẳng định rằng chìa khóa để phát triển con người và xây dựng các tổ chức thành công là tìm ra những con người làm việc tốt và nhấn mạnh tinh thần tích cực đó. David quyết tâm theo đuổi nguyên tắc này. Ông hào hứng giải thích rằng ông muốn sự công nhận và tưởng thưởng sẽ giúp giữ vững hiệu quả làm việc ở mức cao trên phạm vi toàn cầu.

Điều gây ấn tượng đầu tiên với chúng tôi là năng lượng làm việc và sự say mê của David đối với công ty cũng như hoạt động kinh doanh mà ông đang đảm trách. Phòng làm việc của David tạo ấn tượng thú vị cho bất kỳ vị khách nào ghé thăm. Hầu hết các giám đốc điều hành đều treo khẩu hiệu thể hiện phương châm làm việc của công ty trên tường, còn khẩu hiệu của David là "Chúng tôi ghi nhận sự đóng góp của mọi người". Sự ghi nhận đó được phản ánh trong toàn bộ không gian phòng làm việc với hình ảnh của những người mà ông trân trọng ở khắp nơi trên thế giới. David còn chỉ cho chúng tôi xem những bức hình ông treo lên trần nhà vì quanh tường đã không còn một chỗ trống.

"Các nhân viên phòng ngừa rủi ro đã cho phép tôi treo những bức hình đó trên trần nhà, miễn là nó được gắn chặt để không rơi xuống đầu người khác", - David cười hóm hỉnh.

Những bằng chứng của sự công nhận này không phải là để trưng bày cho mọi người xem, mà cho chính bản thân ông. David nói với chúng tôi: "Tôi có một văn phòng giám đốc điều hành tuyệt nhất thế giới". Mỗi khi ở đó, ông như một đứa trẻ lạc vào cửa hàng bánh kẹo vậy – hồ hởi và hạnh phúc.

TÌM KIẾM SỰ GIÚP ĐỠ

Càng tìm hiểu về Yum!, tôi càng ấp ủ ý định ghi lại hành trình của họ. Như đã nói ở phần trước, tôi luôn tìm kiếm các ví dụ thành công từ những người nỗ lực thực hành các lý thuyết mà tôi giảng dạy, nhưng tôi chưa bao giờ thấy cả một tập thể lãnh đạo cùng quan tâm đến việc "làm toàn bộ mọi thứ" - ở đây là làm lại từ đầu cả một tập đoàn.

Khi tôi bày tỏ mong muốn biến hành trình của Yum! thành một công trình nghiên cứu tình huống, David và các đồng nghiệp của ông đều tỏ ra hào hứng. Với độ lớn và sự phức tạp của công việc, tôi biết sẽ cần đến sự giúp đỡ của nhiều người. Tôi mời thêm hai đồng nghiệp là Fred Finch và Jim Ballard. Sự nhiệt tình của chúng tôi đối với dự án này lại được tiếp thêm sức mạnh khi nhóm của David nói: "Được rồi, các anh cứ làm đi, miễn là đừng tạo ra một cuốn sách chỉ gồm toàn những điều tốt đẹp". Họ khuyên chúng tôi đi đến mọi phòng ban trong công ty và nói chuyện với tất cả mọi người. "Hãy bảo đảm rằng những gì các anh viết phản ánh chính xác những điều các anh nhìn thấy - những mặt tốt, chưa tốt và cả những khía cạnh xấu xa". Họ còn cho phép chúng tôi đưa ra những câu hỏi hóc búa. Điều này càng thôi thúc chúng tôi, vì thật sự chúng tôi cũng không muốn viết một cuốn sách mang đầy lời lẽ tán dương. David cũng tha thiết đề nghị rằng ông không muốn cuốn sách đó nói về cá nhân ông. So với cái tôi thích phô trương của những vị giám đốc điều hành mà chúng tôi từng gặp, thái độ của David đã thật sự gây ấn tượng.

Bởi lẽ cách hành xử của ban lãnh đạo luôn là tấm gương phản chiếu "cuộc sống" của tổ chức, chúng tôi đã bắt đầu dự án này bằng việc phỏng vấn các nhà quản lý cấp cao của tập đoàn Yum!, cũng như của mỗi thương hiệu. Khi tập trung vào tầm nhìn, các giá trị và phong cách lãnh đạo của họ, chúng tôi cảm nhận được những điều công ty này tin tưởng, khát vọng của họ, và cả hướng đi trên hành trình của họ. Sau đó, chúng tôi nói chuyện với các chủ sở hữu của những cửa hàng nhượng quyền thương hiệu, các vị trí lãnh đạo từ trên xuống dưới, những người quản lý nhà hàng, thành viên của các nhóm làm việc tại nhiều quốc gia khác nhau. Càng phát triển dự án, chúng tôi càng vững tin vào sự cam kết của công ty đối với nhân viên của mình.

MÔ HÌNH CHO SỰ THAY ĐỔI CẦN THIẾT

Qua nhiều năm nghiên cứu, chúng tôi nhận thấy lãnh đạo ở các doanh nghiệp thành công,

dù lớn hay nhỏ, đều biết xây dựng một công ty lấy khách hàng làm trung tâm đúng nghĩa. Họ làm việc này bằng cách sử dụng quyền lực lãnh đạo ở cấp độ cao hơn và hướng sự quan tâm của nhân viên vào những điều lớn lao hơn tiền bạc. Họ hiểu sức mạnh của văn hóa lấy con người làm trung tâm và hiệu quả làm động lực, và họ hành động theo bốn bước sau để xây dựng một công ty đúng hướng:

Bước một: Có tầm nhìn và mục tiêu đúng

Bước hai: Đối xử với khách hàng đúng cách

Bước ba: Đối xử với nhân viên đúng cách

Bước bốn: Xây dựng phương thức lãnh đạo đúng cách

Ở đây xin nói rõ rằng khi đề cập đến những người lãnh đạo, trong rất nhiều trường hợp, ý chúng tôi không chỉ đơn giản là nhắc tới các nhà quản lý cấp cao. Lãnh đạo là một quá trình chi phối và người lãnh đạo có thể là bất kỳ ai có cơ hội gây ảnh hưởng lên người khác theo một cách nào đó. Một tổ chức thành công ắt phải có những người lãnh đạo ở tất cả các cấp.

Yum! không phải là công ty duy nhất chúng tôi có thể lựa chọn để dẫn chứng cho việc xây dựng một công ty lấy khách hàng làm trung tâm, nhưng chắc chắn đây là công ty thú vị nhất. Ở Yum! có một văn hóa năng động và lạc quan nhất mà tôi từng thấy. Đây là một công ty quản lý hệ thống nhà hàng lớn nhất thế giới, nhưng lại tận tâm với từng việc nhỏ. Hành trình của họ gợi ý cho chúng ta một mô hình thay đổi có thể được áp dụng cho tất cả các công ty, không phân biệt quy mô hay lĩnh vực hoạt động, nhằm mang lại lợi nhuận cao hơn cho tổ chức và tạo ra nhiều hứng thú cho nhân viên, trong khi vẫn đạt được những mục tiêu kinh doanh của mình.

Bài học được nhắc đến trong câu chuyện này là không *bao giờ là quá muộn để xây dựng một công ty biết hướng đến khách hàng*. Mặc dù Yum! là công ty đầu tiên thừa nhận rằng còn rất nhiều việc phải làm và hành trình của họ chỉ mới bắt đầu, ban lãnh đạo vẫn sẵn sàng dựa vào những thương hiệu cũ với quá khứ đầy sóng gió để xây dựng một văn hóa độc đáo và thuần nhất, và điều đó đã tạo ra những kết quả cụ thể. Như Dave Deno, giám đốc tài chính của công ty, thường nói: “Tất cả những chỉ số cần tăng thì đang đi lên và những chỉ số cần giảm thì đang đi xuống”. Kể từ khi tách khỏi PepsiCo vào năm 1997, lợi nhuận trên vốn cổ phần của Yum! đã tăng lên ba lần, lợi nhuận trên vốn đầu tư tăng lên hai lần và giá trị vốn hóa tăng từ 3,7 tỷ đô-la lên 10 tỷ đô-la. Món nợ 4,7 tỷ đô-la mà Yum! phải gánh bây giờ chỉ còn 2,1 tỷ đô-la, và bảng cân đối tài sản của công ty đã được xếp vào loại có thể đầu tư được.

Hy vọng bạn sẽ đi cùng chúng tôi trong hành trình này. Chúng tôi chắc chắn rằng công ty bạn - bất kể lớn hay nhỏ, vận hành theo kiểu bảo thủ hay cấp tiến, mới hay cũ, và việc thay đổi liên quan đến các cấp lãnh đạo cao nhất hay những nhân viên ở bộ phận tiếp xúc khách hàng - bạn đều có thể xây dựng công ty theo đúng hướng bằng cách lấy khách hàng làm trung tâm.

- KEN BLANCHARD
Mùa xuân 2004

Chương 2
ĐÔI NÉT LỊCH SỬ YUM!

Để có thể đánh giá đúng tầm vóc lớn lao của hành trình làm lại từ đầu này, chúng ta hãy điểm qua một chút về lịch sử công ty. Hiện nay, Yum! là công ty mẹ của các thương hiệu KFC, Taco Bell, Pizza Hut, Long John Silver's và A&W All American Food Restaurants.

NĂM THƯƠNG HIỆU NỔI BẬT

Trước hết, chúng ta cùng xem xét từng thương hiệu một.

KFC: Một biểu tượng của nước Mỹ. Đặt trụ sở chính tại Louisville, Kentucky, KFC là chuỗi nhà hàng gà rán lớn nhất thế giới, đặc biệt là món gà rán mang hương vị độc đáo do Harland "Colonel" Sanders tìm ra hơn nửa thế kỷ trước, cùng các món khác với cách chế biến theo kiểu gia đình.

Hàng ngày, KFC phục vụ gần tám triệu khách hàng trên toàn thế giới. Thực đơn của KFC bao gồm hơn 300 món ăn khác nhau, từ bánh nướng nhân xúp gà ở Mỹ cho đến sandwich cá hồi ở Nhật.

KFC có hơn 12.000 nhà hàng ở 80 quốc gia và vùng lãnh thổ. Tại một vài thành phố ở Mỹ, KFC còn liên kết với các nhà hàng thành viên của Yum! là A&W All American Food, Long John Silver's và Taco Bell để bán các sản phẩm phổ biến của chuỗi nhà hàng tại những vị trí thuận lợi.

Pizza Hut: Tinh thần kinh doanh.Lịch sử của Pizza Hut bắt đầu từ năm 1958, khi Frank và Dan Carney, hai sinh viên ở Wichita, Kansas, được gia đình một người bạn gợi ý mở một nhà hàng pizza. Mặc dù đây là ý tưởng khá lạ lẫm với nhiều người Mỹ tại thời điểm đó, nhưng hai anh em nhà Carney đã nhanh chóng nhìn thấy tiềm năng của công việc kinh doanh mới mẻ này.

Sau khi hỏi mượn mẹ 600 đô-la, họ đã mua một số thiết bị cũ và thuê căn nhà nhỏ tại một giao lộ đông người ở thành phố quê hương. Kết quả của những nỗ lực kinh doanh này là nhà hàng Pizza Hut đầu tiên ra đời - nền tảng của hệ thống nhà hàng pizza thành công nhất thế giới sau này.

Ngày nay, Pizza Hut có khoảng 8.000 nhà hàng ở Mỹ và hơn 4.500 nhà hàng ở 141 nước khác. Pizza Hut là thương hiệu hàng đầu trong lĩnh vực bánh pizza với doanh số khoảng 37 tỷ đô-la.

Taco Bell: Món ăn Mexico trở nên phổ biến.Được Glen Bell sáng lập vào năm 1962, nhà hàng Taco Bell đầu tiên được đặt tại Downey, California. Vào thời điểm đó, rất ít khách hàng ngoài cộng đồng người Mỹ gốc Mexico biết về taco - chiếc bánh cuốn thịt kiểu Mexico - nên rõ ràng Taco Bell là một khái niệm khá mơ hồ. Nhưng không vì thế mà Glen từ bỏ ước mơ, mà ông còn quyết biến Taco Bell từ một nhà hàng nhỏ trở thành một trong những thương hiệu nhà hàng quen thuộc nhất tại Mỹ.

Ngày nay, Taco Bell là chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh kiểu Mexico hàng đầu thế giới, chuyên phục vụ các món ăn đặc trưng của Mexico. Tại Taco Bell, trung bình mỗi ngày có hơn 4,5 triệu sản phẩm được bán ra và phục vụ hơn 35 triệu khách hàng mỗi tuần tại hơn 6.000 nhà hàng khắp nước Mỹ, mười quốc gia và vùng lãnh thổ.

A&W: Nước uống lên men số một thế giới.Có trụ sở tại Louisville, Kentucly, A&W là chuỗi

nhà hàng thức ăn nhanh lâu đời nhất tại Hoa Kỳ. Từ năm 1919, A&W All American Food đã phục vụ hamburger nhân thịt bò, xúc xích và nước uống lên men từ rễ cây được rót vào những chiếc cốc ướp lạnh. Hiện nay A&W All American Food đang sở hữu hơn 800 cửa hàng tại 15 quốc gia.

***Long John Silver's: Hải sản trở thành thức ăn nhanh*.**Long John Silver's, trụ sở tại Louisville, Kentucky, là chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh hải sản được ưa chuộng nhất thế giới, phục vụ nhiều loại hải sản khác nhau, bao gồm cả cá lăn bột chiên, gà, tôm, bánh bột ngô. Lấy cảm hứng từ tiểu thuyết *Đảo giấu vàng* của Robert Louis Stevenson, Long John Silver được thành lập năm 1969 nhằm đón đầu nhu cầu sử dụng hải sản ngày càng tăng. Ngày nay, với hơn 1.250 nhà hàng khắp toàn cầu, Long John Silver phục vụ gần bốn triệu khách hàng mỗi tuần.

SỰ RA ĐỜI CỦA TRIẾT LÝ

ĐAM MÊ KHÁCH HÀNG

Trước khi Yum! ra đời, các thương hiệu này đã "qua tay" hàng loạt lãnh đạo - kết quả kinh doanh có tốt, có xấu. Riêng KFC đã lâm vào thế khó khăn từ đầu những năm 90.

***Bắt đầu với KFC*.** Cho đến những năm 90, các đại lý nhượng quyền thương hiệu của KFC vẫn được hưởng những quyền lợi tuyệt đối trong địa hạt của họ. Khi PepsiCo quyết định lấy lại những quyền lợi này, những người sở hữu nhượng quyền đã tập hợp lại và khởi kiện. Vụ kiện kéo dài bảy năm đã làm cho mối quan hệ giữa bên nhượng quyền và bên được nhượng quyền rạn nứt.

Đây là tình huống David Novak đã phải đối mặt vào mùa thu năm 1994, khi PepsiCo cho ông cơ hội tiếp quản KFC. David khác xa kiểu khuôn mẫu điển hình của PepsiCo. Ông không mặc áo khoác, còn cà-vạt luôn lệch một bên. Ông không mang vẻ trịnh trọng, quan cách, là người vui tính nhưng luôn hướng đến kết quả, và mọi người đều nhận thấy những điểm khác biệt này. Điều quan trọng nhất là ông luôn lắng nghe và dám nhìn thẳng vào thực tế, cụ thể là:

- Những người nhận nhượng quyền kiểm soát tới 80% số lượng nhà hàng.
- Số lượng cơ sở nhượng quyền không phát triển nghĩa là KFC không phát triển.
- Những người nhận nhượng quyền thất bại nghĩa là KFC thất bại.
- Những người nhận nhượng quyền thành công nghĩa là KFC thành công.

Thực tế này đã được David đề cập ngay tại cuộc họp đầu tiên khi ông tiếp xúc với nhóm làm việc mới. Ông nói: "Những người nhận nhượng quyền là nhân tố lớn nhất tạo nên thành công của chúng ta. Những năm gần đây, chúng ta đã 'đánh nhau' với họ và việc đó không giúp ích cho ai cả. Kiểu hành động như vậy cần chấm dứt. Kể từ giờ phút này, chúng ta sẽ cùng làm việc với họ và *yêu quý họ.* Cá nhân bạn có thể không thích những người nhận nhượng quyền, nhưng đó là việc của bạn. Từ nay trở đi, tôi không muốn nghe bất cứ lời phàn nàn nào về những người nhận nhượng quyền, hay thắc mắc tại sao chúng ta không thể chiến thắng họ. Không có kẻ bại người thắng nữa. Chúng ta sẽ cùng nhau giải quyết vấn đề".

Nhiệm vụ tiếp theo của David trên cương vị người lãnh đạo mới của Yum! là khẳng định với những người nhận nhượng quyền về quyền kiểm soát của KFC. Ông tổ chức chín cuộc họp những người nhận nhượng quyền theo từng khu vực để thẳng thắn nói với họ điều đó. Ông nói rằng ông sẽ không đề cập về vụ kiện cho đến khi "chúng ta cùng làm việc với nhau, giải quyết các vấn đề khó khăn trong kinh doanh và đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng". Những người nhận nhượng quyền của KFC tỏ ra rất hào hứng khi nghe David nói: "Tôi thích Gà rán Kentucky, nhưng tôi không biết kinh doanh các món ăn từ gà, trong khi các bạn lại rất am hiểu về lĩnh vực này. Và giờ đây tôi muốn biết các bạn sẽ làm gì, nếu các bạn ở vị trí của tôi".

David kể lại: "Tôi không tự tìm câu trả lời. Tôi chia mọi người thành các nhóm nhỏ và đề nghị họ suy nghĩ về giải pháp. Vài người tỏ ra giận dữ, và khi nghe họ nói, tôi cũng phải kiềm chế lắm mới khỏi nổi điên. Một người nói: 'Làm sao chúng tôi biết được anh không phải là một người nữa của PepsiCo vốn mù tịt về ngành kinh doanh thịt gà?'. Một người khác thì nói: 'Anh bạn à, anh nên biết điều thì hơn'. Và tôi đáp: 'Tôi hy vọng là tôi đang biết điều'.

Có người cho rằng phương pháp hiệu quả nhất để khuyến khích người khác là lắng nghe họ. Điều đó hoàn toàn đúng. Tôi lắng nghe những người nhận nhượng quyền của KFC và tập hợp những ý kiến của họ để về thảo luận với nhóm của mình. Chúng tôi xem xét thật kỹ từng ý kiến. Tôi bắt đầu viết 'Những ghi chú từ bàn làm việc của David Novak' với nội dung 'Đây là những gì chúng tôi đã nghe và đây là những gì chúng tôi sẽ làm'. Sau đó, tôi nhận phản hồi từ các thành viên trong nhóm. Chúng tôi đã làm việc cùng nhau để từng bước xây dựng và phát triển một chiến lược nhóm".

Nghe quá đơn giản phải không? Khi bạn vấp phải một vấn đề khó khăn, hãy hỏi những người am hiểu. Hãy mời họ tham gia và đề nghị họ giúp bạn giải quyết vấn đề. Khi họ bắt đầu phối hợp tốt với những người nhận nhượng quyền và việc kinh doanh đã khởi sắc trở lại, tức là họ đã tự tạo ra lợi nhuận, cũng là lúc David một lần nữa ngồi lại với những người nhận nhượng quyền. Và lần này, các bên đã dàn xếp vụ kiện một cách ổn thỏa.

Xốc lại đội ngũ ở Pizza Hut.Giữa năm 1996, David Novak được PepsiCo đề nghị chuyển từ KFC sang làm chủ tịch của Pizza Hut. Đầu tiên, ông từ chối. Khi nắm quyền lãnh đạo ở KFC, David đã nói với nhân viên và những người nhận nhượng quyền thương hiệu rằng ông sẽ ở lại lâu dài. Phần lớn sự tín nhiệm mà ông xây dựng được dựa trên cam kết sẽ không bỏ cuộc để chuyển sang công việc khác. Thế là PepsiCo quyết định để ông kiêm nhiệm cả hai vị trí.

Khi David tiếp quản Pizza Hut, công ty đang ở trong tình trạng làng nhàng như nhiều công ty khác. David hay đe dọa mọi người bằng cái ông gọi là "thực tế phũ phàng", tức là điều hiển nhiên đến mức không khiến ai chú ý nữa. Thông thường, khi một sự thật về doanh nghiệp được đặt lên bàn, ban quản lý cấp cao sẽ nói: "Phát hiện của anh quả là chính xác, anh thật tinh tường", trong khi các nhân viên cấp dưới lại bảo: "Chuyện ấy thì có gì là lạ đâu chứ".

Cuộc họp mang tính bước ngoặt do David chủ trì diễn ra vào tháng 10 năm 1996 ở Dallas. Thành phần tham dự là tất cả các giám đốc trở lên, kể cả những người trực tiếp bán hàng. Jerry Buss, giám đốc điều hành của Pizza Hut nhớ rất rõ sự kiện này: "Rất nhiều người trong chúng tôi đã giật mình trước thực tế mà David chia sẻ. Tất cả chúng tôi đều biết, nhưng lại cố tình phủ nhận. Bài trình bày của David chủ yếu nhắc nhở chúng tôi rằng đây chính là những gì đang xảy ra hàng ngày. Các vấn đề lớn hầu như không được chỉ ra trong suốt năm năm hoạt động của công ty, và như thế là chúng tôi đang tự làm hại mình.

Điều đáng quan ngại nhất là chúng tôi đã yếu đi và đang đánh mất tính cạnh tranh của mình. Chúng tôi ngày càng mất chỗ đứng trong lòng khách hàng. Chúng tôi đã ngừng đầu tư vào các nhà hàng. David đã nói: 'Chúng ta đã từng đạt doanh thu cao, nhưng con số này lại giảm đi sau từng năm'. Tôi nhìn quanh và chỉ thấy những khuôn mặt tái nhợt giống tôi".

Chiến lược của David là sau khi làm cho thính giả của mình thất vọng, ông lại giúp họ lấy lại tinh thần. David đưa ra thách thức cho cả nhóm. Ông nói rằng họ, với tư cách là những người lãnh đạo, hãy giải thích cho ông những gì đang thật sự diễn ra với công ty và họ nên làm gì trước tình huống đó. Ông chia mọi người ra thành nhiều nhóm nhỏ và hướng dẫn họ làm việc suốt ngày hôm đó. Năng lượng trong phòng họp có sức hút mạnh mẽ. Mọi người thảo luận và thảo luận, rồi viết tất cả ý tưởng lên bảng. Sau đó, các nhóm lần lượt thuyết trình.

Mục đích của cuộc họp này là xác định và sửa chữa những sai lầm trong quá khứ để làm lại công ty với tư thế và năng lượng mới. Đó là thời khắc đầy cảm hứng, khi một nhà lãnh đạo tài năng xốc lại đội ngũ nhân viên bằng chính tầm nhìn xa của mình. Thông điệp mà David muốn

chuyển tải đến toàn thể công ty là "Chúng ta đang ở chiến trường, và chúng ta đang chiến đấu. Lúc này, chúng ta cần phải xoay chuyển tình thế, và chúng ta đang làm điều đó". Pizza Hut bắt đầu cải thiện khả năng cạnh tranh cũng như chất lượng sản phẩm và dịch vụ của mình. Tình hình kinh doanh đã sáng sủa trở lại chỉ trong một năm.

TÁCH RA

Năm 1997, với những lý do chiến lược, chủ tịch PepsiCo là Roger Enrico và nhóm lãnh đạo của ông quyết định tách nhóm nhà hàng, bao gồm KFC, Pizza Hut và Taco Bell ra khỏi PepsiCo. Mảng kinh doanh này không đạt hiệu quả như PepsiCo kỳ vọng và Roger cảm thấy David cùng nhóm làm việc của mình có thể quản lý các nhà hàng này tốt hơn khi đó là một công ty độc lập tập trung vào lĩnh vực kinh doanh nhà hàng. Roger cũng cho rằng PepsiCo có thể hoạt động hiệu quả hơn khi tập trung vào mảng thực phẩm đóng gói. Ông đã có lý khi kết hợp Novak với Andy Pearson, một nhân vật được đánh giá cao trong giới kinh doanh, cựu chủ tịch của PepsiCo và giáo sư của Trường Kinh doanh Harvard. Andy, 72 tuổi vào thời điểm đó, được bầu làm chủ tịch hội đồng quản trị của công ty mẹ, còn David là phó chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành của KFC.

Roger biết rằng kinh nghiệm và các mối quan hệ của Andy sẽ giúp tạo uy tín với Phố Wall một cách nhanh chóng và Andy sẽ là người thầy tuyệt vời cho David. Trên thực tế, David đã đề xuất Roger bổ nhiệm Andy làm chủ tịch hội đồng quản trị vì ông nghĩ rằng Andy có thể thấu hiểu bất cứ vấn đề kinh doanh nào và nhạy bén hơn bất cứ nhà quản lý nào mà ông từng gặp. Còn David - người được Roger đặt vào vị trí lãnh đạo tinh thần của công ty - sẽ chịu trách nhiệm về những hoạt động hàng ngày và xây dựng một văn hóa công ty tập trung vào kinh doanh nhà hàng.

Và kế hoạch này đã phát huy hiệu quả.

Ngay từ đầu, Andy và David đã tỏ ra rất tâm đầu ý hợp. Sau khi tách khỏi PepsiCo ngày 7 tháng 10 năm 1997, Pearson và Novak đã họp với nhóm lãnh đạo mới và lập ra cái gọi là "Những chân lý nền tảng của chúng ta", nhằm xác định những chân lý trong kinh doanh và thể chế hóa những kinh nghiệm được đúc kết từ quá khứ.

Nội dung của Những Chân Lý này được in trang trọng lên những tấm áp-phích. Các quản lý nhà hàng địa phương được đề nghị trở thành những "người sáng lập" của tổ chức mới và được mời ký tên vào những tấm áp-phích này để thể hiện sự ủng hộ của họ đối với triết lý mới tập trung vào việc kinh doanh nhà hàng. Các hoạt động xây dựng nhóm như vậy đã truyền đi một thông điệp rõ ràng rằng Pizza Hut, Taco Bell và KFC giờ đây đã là một công ty, chứ không phải ba công ty như trước nữa. (Các thương hiệu khác như Long John Silver's và A&W All American Food Restaurants - được bổ sung sau này).

ĐẶT TÊN YUM!

Vào thời điểm tách ra, công ty mới vẫn chưa có tên. Trong giai đoạn chuyển tiếp, mọi người tạm gọi nó là NUCO. Khi Jonathan Blum, phó giám đốc phụ trách quan hệ cộng đồng nhậm chức, một trong những nhiệm vụ đầu tiên của ông là tìm một cái tên mới cho công ty. Ông đã thuê Công ty Landor & Associates tư vấn việc này. Đề xuất của họ là AMIA. Jonathan nói: "Bản thân từ này không có ý nghĩa gì cả, nhưng do có nguồn gốc từ chữ Amiable (tử tế) nên nó làm người ta liên tưởng đến sự ân cần, thân thiện. Tôi không có nhiều kinh nghiệm trong việc đặt tên, nên tôi cho rằng cái tên này nghe cũng ổn. Tôi đề xuất lên ban điều hành cao cấp. Landor đã tổ chức một buổi thuyết trình về cái tên này và mọi người lắng nghe với thái độ rất lịch sự. Không ai nói rằng đây là cái tên tệ nhất, ngớ ngẩn nhất mà họ từng nghe, cho đến khi buổi họp kết thúc.

NHỮNG CHÂN LÝ NỀN TẢNG CỦA CHÚNG TA

▪ Năng lực con người là quan trọng nhất…

Khi khách hàng hài lòng, lợi nhuận sẽ theo sau.

▪ Phản hồi ý kiến của khách hàng…

Không chỉ lắng nghe.

▪ Giám đốc khu vực là nhà lãnh đạo số 1 của chúng ta…

Không phải là nhà quản lý cấp cao.

▪ Vận hành từng nhà hàng như thể đó là nhà hàng duy nhất của chúng ta…

Đừng hài lòng với những con số bình quân.

▪ Sự ghi nhận chứng tỏ bạn quan tâm…

Khi mọi người đã về, bạn vẫn còn ở lại.

▪ Hoạt động hiệu quả và những sáng tạo trong tiếp thị sẽ làm tăng doanh thu…

Không đổ lỗi cho người khác.

▪ Nguyên tắc hoạt động bằng Quy trình và Tiêu chuẩn…

Đảm bảo tính liên tục, chứ không chỉ là "chương trình của tháng".

▪ Những người nhận nhượng quyền là tài sản quan trọng của chúng ta…

Hoạt động như một hệ thống.

▪ Chất lượng là mối quan tâm hàng đầu của chúng ta…

Đặc biệt là thức ăn.

Vài tuần sau, David kéo tôi ra, khoác vai tôi và nói:

- Jonathan, tôi biết anh đang phụ trách việc thay đổi tên công ty và tôi muốn cho anh biết rằng chúng tôi đã quyết định đặt tên công ty là Tricon. Anh thấy cái tên này thế nào?

- Anh hỏi thì tôi mới nói. Cái tên này hơi khô khan, nghe như là tên một công ty chuyên về vũ khí hạt nhân vậy. - Blum đáp.

- Nó đại diện cho ba thương hiệu của chúng ta - KFC, Pizza Hut và Taco Bell - ba biểu tượng. Tức là Tricon. Anh hiểu chứ? - David mỉm cười.

Nhưng tiếc rằng không mấy ai hiểu. Khi bạn nghĩ ra cái tên này thì bạn hiểu rất rõ, nhưng không chắc những người khác cũng hiểu được như vậy. Một lát sau, Patty Sellars từ tạp chí *Fortune* vào phỏng vấn công ty mới của chúng tôi. Đây là bài báo đầu tiên định nghĩa chúng tôi là ai. Tôi nhận được bản thảo của bài báo trước khi nó được in ra. Tiêu đề bài báo là: *Tricon: Ban điều hành tuyệt vời, một cái tên rất tệ.* Tôi hoảng quá. Tôi là người phụ trách bộ phận quan hệ cộng đồng, mà bài báo đầu tiên nói về công ty lại chê bai cái tên mới của chúng tôi. Lúc đó, tôi còn chưa biết nhiều về David nên không thể đoán ông ấy sẽ phản ứng ra sao. Tôi cầm bài báo của *Fortune* vào phòng làm việc của David mà trong lòng cứ thấy lo lo.

Ông cười vang và nói: 'Thế này vẫn tốt hơn là *Tên nghe thì hay nhưng quản lý lại tồi*'.

Ngay lúc ấy tôi đã nghĩ rằng nếu đây là cách chúng tôi sẽ hướng tới, tức là không nghiêm trọng hóa vấn đề và luôn lạc quan, tôi sẽ gắn bó với nơi đây cả đời!", Jonathan kết luận.

Tháng Ba năm 2002, Tricon tiếp nhận thêm Long John Silver's và A&W All American Food Restaurants. Chiến lược đằng sau việc mua các thương hiệu này là thúc đẩy sự tăng trưởng toàn cầu bằng cách đi tiên phong trong việc đa dạng hóa thương hiệu. Ban điều hành tin rằng việc đa dạng hóa thương hiệu theo hướng gộp hai thương hiệu vào một địa điểm sẽ làm tăng sự lựa chọn cho khách hàng và đây chính là chìa khóa phát triển trong tương lai. Việc mua hai thương hiệu A&W All American Food và Long John Silver's là một cái cớ tuyệt vời để đổi tên công ty. Tên gọi Yum! Brands là một lựa chọn hoàn hảo, bởi YUM đã là mã giao dịch của công ty tại Sở Giao dịch Chứng khoán New York. Khi tên mới đi cùng với thái độ mới, "người làm lại" đã thật sự dang rộng đôi cánh để bay lên.



ĐIỂM SỐ CỦA YUM!

NGƯỜI LÀM LẠI

Đạt 9/10

Những lời mô tả của David Novak về chuyến phiêu lưu của Yum! là hoàn toàn xác thực. Bản thân việc kết hợp năm thương hiệu và tạo nên văn hóa Đam mê Khách hàng toàn cầu độc đáo, tập trung vào yếu tố con người chính là hành trình làm lại vĩ đại và đầy gian nan. Dựa trên mức độ khó khăn trong việc hoàn thành giấc mơ này, chúng tôi cho họ 9/10 điểm. Họ có đến năm thương hiệu khác nhau, mỗi thương hiệu lại có một lịch sử riêng, với khoảng 840.000 nhân viên tại 100 quốc gia và vùng lãnh thổ. Vậy nên đây quả là một mục tiêu to lớn, phức tạp và mạo hiểm.

PHẦN II



XÂY DỰNG CÔNG TY LẤY KHÁCH HÀNG LÀM TRUNG TÂM

HÀNH TRÌNH BỐN BƯỚC

Chương 4
BƯỚC HAI
ĐỐI XỬ VỚI KHÁCH HÀNG ĐÚNG CÁCH

Bước thứ hai trong quá trình xây dựng một công ty lấy khách hàng làm trung tâm là đối xử với khách hàng đúng cách. Mặc dù hầu như ai cũng biết điều này, nhưng rất ít công ty có được khách hàng trung thành - những khách hàng luôn nói về công ty với sự say mê và niềm thích thú. Đây là chiến lược của tôi.

GIẤC MƠ CỦA BLANCHARD

Nếu muốn có những khách hàng trung thành, bạn không phải chỉ nói là đủ. Bạn phải đặt ra kế hoạch cụ thể, bạn phải hình dung ra họ. Bạn muốn khách hàng giữ lại ấn tượng gì hay cảm nhận như thế nào khi họ tương tác với từng bộ phận của công ty bạn?

HÌNH DUNG GIẤC MƠ CỦA BẠN

Sheldon Bowles, đồng tác giả với tôi trong cuốn *Raving Fans (Những người hâm mộ cuồng nhiệt)* xuất bản năm 1993, là một trong những người sáng lập ra chuỗi cây xăng cung cấp dịch vụ đầy đủ ở khu vực miền Tây Canada với thương hiệu Domo Gas. Quay lại một chút về những năm 70, khi mọi người thường đổ xăng tại các cây xăng tự phục vụ. Sheldon biết rằng nếu mọi người được lựa chọn, chắc chắn sẽ không ai muốn đến một cây xăng. Và nếu buộc phải đến, họ chỉ vào rồi cố ra thật nhanh. Dịch vụ khách hàng mà Sheldon và những người đồng sáng lập hình dung ra tương tự mô hình trạm dừng của vòng đua xe Indianapolis 500. Tất cả nhân viên tại đây đều mặc đồng phục màu đỏ. Khi một khách hàng lái xe vào trạm, hai hay ba nhân viên nhanh chóng chạy tới, mở nắp capo xe để kiểm tra, lau kính và bơm xăng. Một cây xăng ở California rất hào hứng với ý tưởng này. Họ thậm chí còn tặng khách hàng một tách cà phê và một tờ báo, hay đề nghị khách bước ra ngoài để hút bụi bên trong xe. Khi khách hàng rời khỏi, mỗi người sẽ được nhận một tờ rơi kèm theo hàng chữ nhỏ ở dòng cuối cùng: "Tái bút. Chúng tôi cũng bán xăng".

Tôi rất thích ý tưởng Những thời khắc của Sự thật mà Jan Carlzon dùng để tạo nên văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm, khi ông còn là giám đốc điều hành hãng hàng không Scandinavian (SAS):

"Ý nghĩa của Thời khắc Sự thật là dù khách hàng tiếp xúc với bất kỳ nhân viên nào trong công ty và tại bất kỳ thời điểm nào, họ đều phải có ấn tượng tốt. Chúng ta trả lời điện thoại như thế nào? Chúng ta làm thủ tục cho khách hàng ra sao? Chúng ta chào đón khách hàng trên máy bay như thế nào? Chúng ta giao tiếp với khách hàng ra sao trong các chuyến bay? Chúng ta giải quyết các khiếu nại về hành lý như thế nào? Khi có vấn đề xảy ra, chúng ta xử lý ra sao?".

Những công ty có dịch vụ khách hàng tốt thường phân tích những giao tiếp chính với khách hàng, từ đó xác định xem những tình huống như vậy sẽ phải diễn ra như thế nào. Giả sử công ty bạn có dịch vụ khách hàng tốt và tiếng thơm được lan truyền do nhiều khách hàng cảm kích, phấn khởi đã kể lại ấn tượng đẹp đó với tất cả mọi người. Một hãng truyền hình nổi tiếng quyết định sẽ làm phim về công ty bạn. Khi đó, bạn muốn họ tiếp xúc với ai? Nhân viên của bạn sẽ nói gì với họ? Họ sẽ thấy những gì?

Việc tạo nên những người hâm mộ cuồng nhiệt bắt đầu từ một bức tranh, một hình ảnh về cảm nhận mà bạn muốn tạo ra cho khách hàng. Muốn vậy, bạn hãy bắt đầu bằng việc phân tích Những thời khắc của Sự thật cho từng bộ phận trong công ty và quyết định bạn muốn những điều đó diễn ra như thế nào.

LẮNG NGHE KHÁCH HÀNG

Sau khi xác định được điều bạn muốn, việc quan trọng tiếp theo là tìm hiểu xem khách

hàng mong muốn điều gì. Làm thế nào để họ có ấn tượng tốt hơn về công ty bạn? Bạn hãy hỏi họ một cách khéo léo. Khi bạn ăn ở nhà hàng và người quản lý nhà hàng tới hỏi bạn: “Bữa ăn tối nay thế nào?”, câu trả lời bình thường của bạn có lẽ là: “Tốt”. Câu trả lời này không cung cấp bất cứ thông tin gì. Tôi không hiểu tại sao người ta lại hay tốn thời gian cho những kiểu câu hỏi như vậy. Tốt hơn là bạn nên hỏi: “Xin lỗi. Tôi là quản lý nhà hàng. Tôi muốn hỏi ông một câu hỏi. Chúng tôi cần hoàn thiện những điểm nào trong bữa ăn tối nay để ông hài lòng hơn về chúng tôi?”. Câu hỏi này sẽ khuyến khích khách hàng trả lời. Nếu họ nói “Không điểm nào cả”, bạn vẫn có thể hỏi tiếp với thái độ chân thành: “Ông chắc chứ?”.

Bạn cần sáng tạo một chút khi tìm kiếm những điều khách hàng mong muốn. Và khi khách hàng chia sẻ với bạn điều họ muốn, bạn phải chăm chú lắng nghe. Một lý do khiến mọi người khó chịu khi lắng nghe khách hàng là họ cảm thấy luôn phải chiều theo ý muốn của khách hàng. Họ không hiểu rằng việc lắng nghe bao gồm hai phần. Phần đầu, theo tác giả Steve Covey, là “Nghe để hiểu”. Bạn hãy thử nói: “Điều đó thật thú vị. Ông có thể nói cụ thể hơn không?”.

Phần thứ hai là xác định những việc cần làm sau những gì bạn vừa nghe. Phần này cần tách biệt với phần “nghe để hiểu” trước đó. Và quan trọng là bạn không nhất thiết phải ra quyết định ngay sau lời đề nghị của khách hàng. Bạn có thể làm việc đó sau khi suy nghĩ hoặc bàn bạc thêm với những người khác. Như thế, bạn sẽ vừa có thời gian suy nghĩ về nhu cầu của khách hàng, vừa có thể vượt qua tâm lý tự vệ cố hữu, từ đó bạn sẽ lắng nghe tốt hơn.

Dưới đây là ví dụ về hành động lắng nghe một cách tự vệ mà tôi gặp gần đây ở một trung tâm thương mại. Lúc đó, tôi đang bước đi sau một phụ nữ đi cùng đứa con trai khoảng 8-9 tuổi. Khi hai mẹ con đi ngang qua cửa hàng bán đồ thể thao, đứa bé nhìn thấy một chiếc xe đạp màu đỏ rất đẹp để bên ngoài. Đứa bé kéo tay mẹ: “Con thích một chiếc xe đạp như thế”. Bà mẹ gần như nổi điên và quát: “Mẹ không thể tin được! Con vừa được tặng một chiếc xe hôm Giáng sinh! Bây giờ mới là tháng Ba mà con đã muốn một chiếc khác! Mẹ sẽ không mua cho con chiếc khác đâu!”.

Bà mẹ ấy đã không tách biệt việc “nghe để hiểu” với việc “ra quyết định”. Nếu bà nói với đứa bé: “Con thích chiếc xe đó ở điểm nào?”, đứa bé có thể nói: “Mẹ có thấy những dải băng trên tay lái không? Con rất thích”. Và những dải băng này có thể là một món quà sinh nhật rẻ tiền. Khi đó, người mẹ có thể nói: “Con yêu, con có biết tại sao mẹ không mua cho con chiếc xe mới đó không?”. Đứa trẻ không phải là đứa ngốc. Tôi chắc rằng nó sẽ trả lời: “Con đã có một chiếc xe mới vào dịp Giáng sinh rồi”.

Lắng nghe mà không tự vệ cũng rất hữu ích trong trường hợp bạn mắc lỗi với khách hàng. Biện hộ cho những việc bạn đã gây ra sẽ chỉ khiến khách hàng thêm bực tức. Mà khi bực tức, họ chỉ muốn nói cho hả giận. Họ muốn bạn lắng nghe. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng nếu bạn lắng nghe một khách hàng bằng thái độ chăm chú và chân thành, sau đó hỏi: “Có cách nào để chúng tôi khôi phục thiện cảm của ông với chúng tôi không?”, thì tám trong số mười khách hàng sẽ nói: “Anh đã làm được điều đó rồi: Anh đã lắng nghe chúng tôi”.

Nếu khách hàng đưa ra một lời đề nghị hay, hoặc đang tức giận về một vấn đề chưa hoàn thiện, bạn có thể đưa những điều đó vào bức tranh dịch vụ khách hàng của bạn. Gần đây, tôi nhận được bức thư từ một người sở hữu ba nhà hàng thức ăn nhanh ở vùng Midwest. Ông kể rằng một vài khách hàng lớn tuổi đã đề nghị rằng vào những khoảng thời gian nhất định trong ngày, nhà hàng nên trải khăn trên bàn ăn và có nhân viên phục vụ tại bàn. Sau khi suy nghĩ, người chủ nhà hàng này nhận thấy đây là một ý kiến hay. Hiện nay, trong khoảng từ 3 đến 5 giờ chiều mỗi ngày, các bàn ăn đều được trải khăn, có hoa và nến, lại có cả nhân viên đứng bên ngoài đón khách. Và trong khoảng thời gian đó, khách hàng lớn tuổi cũng đến nhà hàng của ông đông hơn.

Khi bạn đặt những mong muốn của bạn bên cạnh mong muốn của khách hàng, bạn sẽ có bức tranh tương đối hoàn chỉnh về mô hình dịch vụ khách hàng mà bạn cần xây dựng.

HIỆN THỰC HÓA TẦM NHÌN DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG

Bây giờ, sau khi đã hình dung rõ nét về những gì có thể tạo ấn tượng tốt đẹp cho khách

hàng, khiến họ hài lòng, phấn khởi, và làm họ mỉm cười, bạn phải "chuyển" những điều đó vào suy nghĩ của mọi nhân viên để mọi người đều cảm thấy hào hứng với hình ảnh này và sẵn sàng hành động để biến nó thành sự thật.

Như tôi đã nhấn mạnh trong Chương 3, Đặt mục tiêu đúng, trách nhiệm xây dựng tầm nhìn và hướng đi thuộc về cấp lãnh đạo cao nhất. Trách nhiệm đó bao gồm cả việc thiết lập tầm nhìn về dịch vụ khách hàng. Và quá trình triển khai sẽ bắt đầu một khi tầm nhìn được xác định và các nhân viên cam kết với tầm nhìn đó.

Triển khai tầm nhìn nghĩa là trang bị cho toàn bộ nhân viên các kỹ năng cần thiết để họ có thể hành động như những người chủ thực thụ của tầm nhìn và hướng đi. Hầu hết các công ty gặp khó khăn trong quá trình triển khai này. Mô hình kim tự tháp kiểu truyền thống vẫn tồn tại vững chắc, và khách hàng vẫn không được chăm sóc chu đáo tại tầng đáy tháp. Toàn bộ năng lượng của tổ chức được đưa lên phần đỉnh tháp vì mọi người đều chỉ cố gắng làm hài lòng và đáp ứng yêu cầu của… cấp trên. Lúc này, những nguyên tắc hành chính, chính sách và quy trình chiếm ưu thế, khiến cho bộ phận làm việc trực tiếp với khách hàng không được chuẩn bị đầy đủ cả về tinh thần lẫn kỹ năng, kết quả là họ "chỉ biết kêu la quàng quạc như lũ vịt".

Khái niệm này do Wayne Dyer đưa ra - một nhà huấn luyện tuyệt vời trong lĩnh vực phát triển cá nhân. Ông nói trong cuộc sống của chúng ta có hai loại người là vịt và đại bàng. Vịt luôn hành động như nạn nhân và suốt ngày cứ kêu quác quác. Đại bàng thì ngược lại - chủ động dẫn đầu và vượt lên khỏi đám đông. Là một khách hàng, bạn sẽ nhận ra ngay sự quan liêu nếu tiếp bạn là những con vịt chỉ biết quác quác: "Quy định ở đây là thế. Tôi không phải là người đề ra các quy định đó. Tôi chỉ là nhân viên thôi. Hay ông muốn nói chuyện với sếp của tôi? Quác! Quác! Quác!".

Tôi sẽ kể cho bạn nghe một câu chuyện làm ví dụ. Tôi là thành viên danh dự trong hội đồng quản trị của Đại học Cornell. Cách đây ít lâu, tôi có dịp tham dự một cuộc họp tại Ithaca, New York, một thành phố nhỏ ở phía Bắc của bang nơi Cornell đặt trụ sở. Tôi muốn thuê một chiếc xe có thể trả lại ở Syracuse, cách đó khoảng một tiếng rưỡi đi đường. Có lẽ bạn đã đi nhiều và biết rằng nếu trả xe ở một nơi khác với chỗ bạn thuê, họ sẽ tính phí trả xe rất lớn. Tuy nhiên, bạn có thể tránh được khoản phí này nếu họ có xe đi theo chiều ngược lại. Vì thế, tôi hỏi phụ nữ ngồi sau quầy:

- Cô có xe từ Syracuse không?

- Ông thật may mắn. Hôm nay, lịch trình của chúng tôi có chuyến từ đó quay về. - Cô ta nói rồi đi đến máy vi tính và chuẩn bị hợp đồng cho tôi.

Tôi không thường hay chú ý đến chi tiết, nhưng khi tôi ký hợp đồng, tôi chợt nhìn thấy phí trả xe là 75 đô-la. Tôi hỏi:

- Phí trả xe 75 đô-la này là gì?

- Tôi không phải là người đưa ra loại phí đó. Quác! Quác!

- Vậy ai đưa ra?

- Cái máy vi tính. Quác! Quác!

- Làm thế nào để nói cho máy vi tính biết rằng nó đã sai?

- Tôi không biết. Quác! Quác!

- Vậy tại sao cô không xóa đi?

- Tôi không thể. Sếp của tôi sẽ đuổi việc tôi mất. Quác! Quác!

- Ý cô là tôi phải trả 75 đô-la chỉ vì cô có một ông sếp kém cỏi như vậy sao?

- Tôi nhớ có một lần sếp đã cho phép tôi bỏ phí đó đi.

- Tại sao?

- Vị khách đó làm việc cho Cornell. Quác! Quác!

- Vậy thì hay quá. Tôi ở trong hội đồng quản trị của Cornell đây.

- Hội đồng quản trị đó làm gì? Quác! Quác!

- Chúng tôi có thể sa thải cả hiệu trưởng.

- Ông có bao nhiêu nhân viên? Quác! Quác!

- Không có ai cả.

- Thế thì tôi phải làm gì? Quác! Quác!

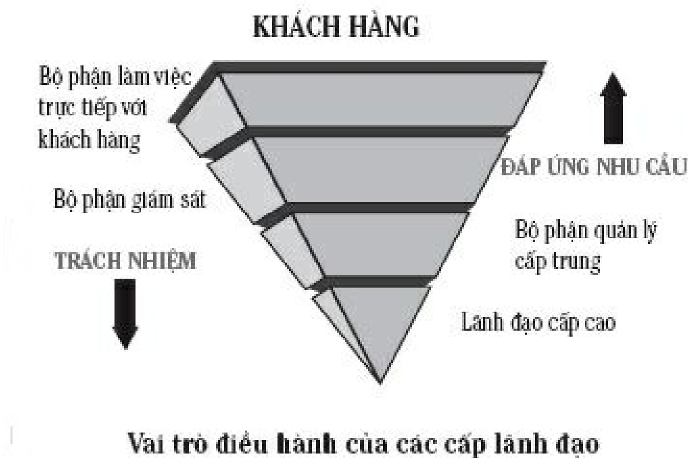
Tôi phải mất đến 20 phút tư vấn tâm lý mới giải quyết xong vụ phí trả xe. Tôi đã từng

bực mình với những người trực tiếp làm công việc phục vụ khách hàng, nhưng bây giờ tôi không còn bực mình nữa. Tại sao? Vì thật ra đây không hoàn toàn là lỗi của họ. Bạn nghĩ người phụ nữ này làm việc cho ai - một con vịt hay một con đại bàng? Rõ ràng là một con vịt. Chúng tôi gọi con vịt quản lý là con vịt đầu đàn, vì nó cũng chỉ kêu quác quác, chỉ là ở vị trí cao hơn mà thôi. Họ nói với bạn về tất cả những quy định, nguyên tắc và luật lệ được áp dụng trong tình huống của bạn. Bạn nghĩ xem con vịt quản lý này làm việc cho ai? Một con vịt khác, và con vịt này làm việc cho ai? Lại một con vịt khác, và con vịt này làm việc cho ai? Một con vịt khác nữa. Và ở vị trí cao nhất trong tổ chức này là ai? Là một con vịt to tướng. Lũ vịt đó vấy bẩn khắp nơi khiến xung quanh ai nấy đều khó chịu.

Vậy bạn phải làm gì để xây dựng một tổ chức nơi vịt bị gạt ra để nhường chỗ cho đại bàng cất cánh bay lên? Mô hình kim tự tháp truyền thống cần xoay ngược lại để đưa những người trực tiếp làm việc với khách hàng lên phía trên. Tại đây, họ là người chịu trách nhiệm đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Theo kịch bản này, cấp lãnh đạo sẽ phục vụ và đáp ứng yêu cầu của nhân viên, huấn luyện và phát triển để họ có thể bay cao như những con đại bàng, để họ đạt được những mục tiêu đề ra và làm theo tầm nhìn mà họ được truyền tải về cảm nhận của khách hàng.

Tuy nhiên, nếu cấp lãnh đạo không đáp ứng nhu cầu của nhân viên, còn nhân viên không được đối xử như những người chủ có trách nhiệm với tầm nhìn của công ty, thì đến lượt mình, nhân viên cũng không quan tâm đầy đủ đến mong muốn của khách hàng. Họ sẽ chỉ kêu quác quác như lũ vịt.

Giúp nhân viên tung cánh bay lên. Cách đây ít lâu, khi gần đến sân bay để đi công tác tới một vài thành phố trong vòng một tuần, tôi mới nhận ra đã để quên hộ chiếu, trong khi tôi lại không đem theo bằng lái xe. Không còn đủ thời gian để quay về lấy giấy tờ, tôi buộc phải sáng tạo theo cách riêng.



Vai trò điều hành của các cấp lãnh đạo

Chỉ có một cuốn sách in hình tôi trên trang bìa là cuốn *Everyone's a Coach (Mọi người đều là huấn luyện viên)* tôi viết cùng với Don Shula. Thế là khi đến sân bay, tôi chạy ngay đến quầy sách và rất may là tôi tìm được cuốn sách ấy. Chuyến bay đầu tiên của tôi là với hãng hàng không Southwest Airlines. Khi nhân viên làm thủ tục hỏi giấy tờ tùy thân của tôi, tôi nói: "Thật ngại quá. Tôi quên mang theo giấy phép lái xe hay hộ chiếu. Nhưng tôi hy vọng cái này có thể dùng được!". Rồi tôi giơ bìa cuốn sách cho anh ta xem. Anh ta reo lên: "Ông khách này biết Shula! Đưa ông ta lên khoang hạng nhất!". (Dĩ nhiên là Southwest không có khoang hạng nhất). Mọi người trong khu vực làm thủ tục hành lý bắt đầu chúc mừng tôi. Lúc ấy, tôi giống như một người hùng vậy. Sau đó, một nhân viên còn đề nghị: "Để tôi đưa ông vào phòng đợi. Tôi quen các nhân viên an ninh, tôi có thể đưa ông qua đó".

Tất cả những điều này có được do đâu? Herb Kelleher, người sáng lập của Southwest, không chỉ muốn cung cấp cho khách hàng mức giá rẻ nhất, mà còn muốn mang đến dịch vụ tốt nhất. Ông đã xây dựng một tổ chức trong đó mọi nhân viên đều được trao quyền và ra quyết định, kể cả những nhân viên làm thủ tục hành lý, nhờ đó mà tạo ra được những khách hàng trung thành. Kelleher (đã nghỉ hưu và chuyển giao chức vụ tổng giám đốc cho

người trợ lý cũ của mình, Colleen Barrett) tin rằng chính sách cần được tuân thủ, nhưng khi áp dụng các chính sách đó, nhân viên nên linh hoạt tùy theo tình hình thực tế.

Ngụp lặn trong hồ vịt. Tôi lại tiếp tục hành trình bằng đường hàng không trước khi nhân viên văn phòng gửi cho tôi bằng lái xe theo đường chuyển phát nhanh. Hãng hàng không thứ hai này hiện đang gặp khó khăn về tài chính. Nhân viên làm thủ tục hành lý liếc qua bìa cuốn sách của tôi rồi nói: "Ông đang đùa với tôi chắc? Tốt nhất là ông hãy tới quầy vé đi".

Khi tôi đưa cuốn sách cho người phụ nữ ở quầy vé, cô ta nói: "Ông nên trình bày chuyện này với quản lý của tôi". Rồi tôi nhanh chóng được đưa lên các cấp cao hơn. Tôi nghĩ chỉ lát nữa thôi, tôi sẽ gặp thị trưởng và có khi cả thống đốc bang không chừng! Quác! Quác! Quác! Ngay tại một hãng hàng không đang gặp khó khăn, thủ tục hành chính vẫn hiện hữu và chiếm ưu thế. Tất cả năng lượng được chuyển từ phục vụ khách hàng sang phục vụ các cấp từ dưới lên và để tuân thủ các chính sách, quy trình, nguyên tắc, luật lệ.

Chắp cánh cho nhân viên. Horst Schulze, một trong những người sáng lập hệ thống khách sạn Ritz-Carlton, đã nghỉ hưu sau nhiều năm giữ chức chủ tịch kiêm giám đốc điều hành. Dưới thời của Horst, sau quá trình định hướng và huấn luyện toàn diện, mỗi nhân viên sẽ được cấp một khoản ngân quỹ 2.000 đô-la và được toàn quyền sử dụng số tiền đó để xử lý vấn đề của khách hàng mà không cần xin ý kiến cấp trên. Horst rất thích thu thập những câu chuyện liên quan đến cách nhân viên sử dụng quyền được trao đó để tạo nên sự khác biệt.

Tôi nhớ mãi câu chuyện về một doanh nhân đã nghỉ lại ở một trong những khách sạn của tập đoàn Ritz-Carlton tại Atlanta. Ngày hôm đó ông cần bay từ Atlanta tới Los Angeles và sau đó từ Los Angeles tới Hawaii, nơi ông sẽ có bài phát biểu ở cuộc họp công ty vào lúc 1 giờ chiều. Nhưng trên đường tới sân bay, ông chợt phát hiện ra rằng đã để quên máy tính xách tay với bài thuyết trình bằng Power Point. Ông cố gắng thay đổi chuyến bay, nhưng không được. Cuối cùng, ông gọi điện cho Ritz-Carlton và nói: "Đây là số phòng mà tôi đã ở. Tôi để quên máy tính xách tay ở đó. Nhờ bộ phận dịch vụ phòng lấy và chuyển nhanh đến cho tôi trước 10 giờ sáng mai. Tôi cần chiếc máy tính đó cho bài phát biểu lúc 1 giờ chiều".

Ngày hôm sau, Schulze đi một vòng quanh khách sạn - ông vẫn thường làm thế. Tới bộ phận dịch vụ phòng, ông hỏi:

- Mary đâu?

- Cô ấy đang ở Hawaii. - Mọi người trả lời.

- Hawaii à? - Horst ngạc nhiên. - Cô ấy làm gì ở Hawaii?

- Một khách hàng để quên máy tính xách tay trong phòng, mà ông ấy lại cần tài liệu trong đó cho một bài phát biểu vào lúc 1 giờ chiều nay. Mary không tin tưởng dịch vụ chuyển phát nhanh nên cô ấy đã đích thân mang đến.

Bạn có thể đang nghĩ là Mary tranh thủ đi nghỉ mát luôn, nhưng cô đã lập tức quay về trên chuyến bay kế tiếp.

Bạn có thể nghi ngờ độ xác thực của câu chuyện, nhưng tôi cam đoan với bạn đây là chuyện thật. Nếu bạn tạo ra một môi trường trong đó khách hàng có quyền được yêu cầu và nhân viên của bạn có thể linh hoạt đáp ứng những yêu cầu đó, thì những câu chuyện như vậy sẽ trở thành phổ biến.

BƯỚC HAI
ĐỐI XỬ VỚI KHÁCH HÀNG ĐÚNG CÁCH
TUYÊN BỐ TÓM TẮT

Nếu bạn muốn có những người hâm mộ cuồng nhiệt - những khách hàng luôn sẵn sàng khoe với mọi người về cách mà bạn đã đối xử với họ - bạn cần:

▪ Xác định những ấn tượng và trải nghiệm mà bạn muốn tạo ra cho khách hàng.

▪ Lắng nghe ý kiến của khách hàng và xem xét liệu có nên đưa những đề nghị đó vào tầm nhìn của bạn không.

▪ Triển khai tầm nhìn về dịch vụ khách hàng bằng cách lật ngược mô hình kim tự tháp truyền thống, đưa những nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng lên phía trên, giúp

họ bay cao như đại bàng và tạo điều kiện để họ phục vụ khách hàng tốt nhất.

HIỆN THỰC CỦA YUM!

TẠO NIỀM ĐAM MÊ KHÁCH HÀNG

Yum! đã làm gì để chuyển khẩu hiệu Đam mê Khách hàng ra khỏi các bức tường phòng giám đốc để đến từng hành động của nhân viên, từ Louisville đến Singapore? Họ biến tất cả nhân viên thành những người Đam mê Khách hàng - những người đầy nhiệt huyết và dốc hết sức để phục vụ khách hàng. Càng tìm hiểu về Yum!, chúng tôi càng nhận thấy Đam mê Khách hàng đã thật sự trở thành một niềm đam mê được chia sẻ.

Đam mê Khách hàng

Chúng tôi không chỉ lắng nghe và phản hồi yêu cầu của khách hàng, chúng tôi cam kết làm hết khả năng để khách hàng vui lòng.

Chủ tịch kiêm giám đốc thương hiệu và điều hành, A ylwin Lewis, nói: "Đây là điều bắt buộc. Trừ khi bạn đam mê với công việc phục vụ và làm cho khách hàng nào cũng nở nụ cười, nếu không bạn cũng sẽ quên ngay. Lãnh đạo là những người lính gác cửa. Người lãnh đạo phải thấm nhuần tư tưởng này trước và điều đó sẽ định hướng cho việc tuyển dụng cũng như thăng chức nhân viên. Bạn sẽ không thể thăng tiến, trừ khi bạn chứng tỏ được mình là người Đam mê Khách hàng và làm việc dựa trên những nguyên tắc hợp tác của Yum!.

ĐIỀU GÌ TẠO NÊN NHỮNG NGƯỜI ĐAM MÊ KHÁCH HÀNG?

Những người Đam mê Khách hàng rất nhiệt tình trong việc phục vụ người khác. Niềm vui của họ là làm cho người khác hài lòng. Ở Yum!, Đam mê Khách hàng khởi nguồn từ các cấp lãnh đạo rồi chảy tràn xuống dưới. Các nguyên tắc hợp tác cũng được lan tỏa mạnh mẽ trong toàn công ty theo cách đó.

Emil Brolick, chủ tịch kiêm giám đốc phát triển sản phẩm của Taco Bell, nói: "Logic của nguyên tắc này là: Nếu nhân viên được huấn luyện đầy đủ kỹ năng làm việc, được hỗ trợ và ghi nhận thành quả, họ sẽ nhận ra sự tiến bộ của mình, từ đó cảm thấy tự tin hơn về bản thân. Họ sẽ trở thành những người Đam mê Khách hàng, làm việc hiệu quả hơn nhằm đem đến cho khách hàng sự quan tâm đặc biệt. Nếu bạn có những nhân viên Đam mê Khách hàng như vậy, chắc chắn doanh thu và lợi nhuận của bạn sẽ tăng. Như một hình xoắn ốc đi lên vậy: nếu bạn muốn chạm tới cảm xúc của khách hàng, bạn phải bắt đầu từ những nhân viên phục vụ khách hàng".

LẮNG NGHE KHÁCH HÀNG

Tập đoàn Yum! Restaurants International đã thực hiện một nghiên cứu quy mô để tìm hiểu mong muốn của khách hàng và thu được kết quả là CHAMPS - tập hợp những chữ cái đầu của những điều mà công ty xác định là quan trọng từ quan điểm của khách hàng.

C Cleanliness (Vệ sinh)

H Hospitality (Lịch sự)

A Accuracy (Chính xác)

M Maintenance (Bảo dưỡng thiết bị và cơ sở vật chất)

P Product Quality (Chất lượng sản phẩm)

S Speed with Service (Tốc độ phục vụ)

Sau khi xác định được những mong muốn của khách hàng, công ty đã quyết định biến chúng

thành một phần quan trọng trong tầm nhìn của họ. Tại bất cứ nhà hàng nào của Yum!, nhân viên cũng đều biết về CHAMPS.

TRAO QUYỀN CHO NHÂN VIÊN TIẾP XÚC TRỰC TIẾP VỚI KHÁCH HÀNG: CHÌA KHÓA ĐỂ TẠO SỨC SỐNG CHO TẦM NHÌN CỦA BẠN

Biết về CHAMPS là một chuyện, nhưng áp dụng nó một cách xuất sắc lại là việc khác, bởi điều đó đòi hỏi bạn phải trao quyền cho nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng. Yum! là một ví dụ điển hình về việc lật ngược mô hình kim tự tháp truyền thống để đưa những nhân viên tiếp xúc với khách hàng lên vị trí cao nhất. Yum! hiểu rằng chỉ khi đó, văn hóa Đam mê Khách hàng một cách hệ thống mới có thể thực hiện được.

Triết lý trao quyền này được phản ánh trong mọi hoạt động tại Yum! Ở đây không có từ "cấp dưới" và cũng không có chỗ cho từ "sếp". Khi nói đến Đam mê Khách hàng, nhân viên chính là người chịu trách nhiệm làm cho điều đó trở thành hiện thực, còn ban lãnh đạo chỉ đóng vai trò hỗ trợ, huấn luyện và khích lệ, đồng thời đáp ứng nhu cầu của nhân viên. Đây là điểm then chốt trong việc trao quyền hạn cho các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

Một phần quan trọng của công tác huấn luyện nhân viên nhằm tạo ra Đam mê Khách hàng là bạn cần quan tâm một cách chân thành đến khách hàng. Từ nhân viên phục vụ đến nhân viên thu ngân đều được khuyến khích chủ động giải quyết vấn đề của khách hàng, thay vì phải xin ý kiến của cấp quản lý. Thậm chí, nhân viên có thể sáng tạo tùy theo hoàn cảnh. Điều đó có thể tạo ra một vài xáo trộn nhỏ, nhưng Yum! lại thích như vậy.

Trong một cuộc họp với KFC vài năm trước, tôi đã kể lại câu chuyện liên quan đến việc Ritz-Carlton cho phép nhân viên được toàn quyền giải quyết các vấn đề của khách hàng trong khoảng 2.000 đô-la mà không cần hỏi ý kiến bất kỳ ai. David Novak rất thích ý tưởng đó. Một thời gian sau, ông nói với tôi: "Chương trình Đam mê Khách hàng giờ đây bao gồm cả việc trao quyền cho nhân viên để họ có thể giải quyết ngay vấn đề của khách hàng. Họ quen đưa vấn đề lên cho người quản lý khu vực, nhưng giờ họ đã có 10 đô-la để giải quyết một vấn đề nào đó của khách hàng.

Một số người trong công ty phản ứng: 'Nếu cho phép nhân viên làm như vậy, công ty sẽ phá sản bởi vì chúng ta sẽ cho hết lợi nhuận của mình mất thôi'. Vậy mà chúng tôi đã đạt được tỷ suất lợi nhuận cao nhất kể từ khi áp dụng nguyên tắc Đam mê Khách hàng. Không ai lấy đi của chúng tôi một đồng lợi nhuận nào cả. Trước đây, 0,5% hay 1% lợi nhuận được trích ra để làm việc này, và bây giờ vẫn chỉ có thế. Nhưng chính sách này tác động rất lớn đến nhân viên, khiến họ cảm thấy được tôn trọng và được trao quyền, và kết quả là khách hàng sẽ nhìn nhận chúng tôi là những người thật sự có trách nhiệm".

10 đô-la là số tiền lớn đối với một cửa hàng thức ăn nhanh. Tương tự, đối với Ritz-Carlton, nơi cung cấp loại hình dịch vụ cao cấp hơn nhiều, 2.000 đô-la cũng là một số tiền lớn. Nhưng chính số tiền này đã trở thành lợi thế khiến các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cảm thấy mình là người thật sự làm việc, có thẩm quyền ra quyết định và có khả năng giải quyết vấn đề.

NỖ LỰC HẾT MÌNH VÌ KHÁCH HÀNG VỚI MỘT THÁI ĐỘ TÍCH CỰC

Thời gian đầu, khi Pizza Hut - một công ty có mô hình hoạt động giống như Hãng hàng không American và South West – bắt đầu triển khai chương trình tặng khách hàng một chiếc bánh pizza hoặc trả tiền lại cho khách hàng mà không cần hóa đơn hay chứng từ, các nhân viên cảm thấy rất lo sợ. Giờ đây, tất cả những điều đó đã thay đổi.

David yêu cầu các thành viên trong ban lãnh đạo đọc cuốn sách *Built from Scratch (Xây dựng từ con số không)* nói về Home Depot. Ken Langone - người đóng vai trò rất lớn trong việc tạo ra Home Depot và hiện là thành viên hội đồng quản trị của Yum! - luôn nói về văn hóa làm

việc tuyệt vời tại Home Depot. Cuốn *Xây dựng từ con số không* bao gồm tất cả các câu chuyện về những việc khó tin mà Home Depot đã làm cho khách hàng của mình. Tuy nhiên, Jerry Buss, giám đốc điều hành của Pizza Hut lại cho rằng: "Nói về những điều đã làm cho khách hàng thì ở Pizza Hut có nhiều chuyện hơn Home Depot, vì chúng tôi có mặt trên thị trường lâu hơn và số lượng nhà hàng Pizza Hut cũng nhiều hơn so với các cửa hàng Home Depot".

Ban lãnh đạo quyết định là mỗi cuộc họp sẽ bắt đầu bằng một câu chuyện Đam mê Khách hàng của chính các nhân viên trong công ty. Nội dung những câu chuyện này rất đa dạng, từ việc làm mọi cách để đưa một người kẹt trong chiếc xe tải bị lật ra ngoài, giúp một khách hàng để quên chìa khóa trong xe, đến những hành động lớn hơn nhằm thể hiện sự quan tâm chăm sóc khách hàng. Ngay sau đó, một hệ thống đã được thiết lập để tiếp nhận những câu chuyện tuyệt vời như vậy. Rất nhiều câu chuyện đã được gửi về, đến nỗi công ty phải lập Phòng Khen thưởng. Christine Postolos, giám đốc truyền thông và khen thưởng của Pizza Hut, đã tập hợp những câu chuyện đầy sức mạnh này thành sách rồi gửi cho tất cả mọi nhân viên. Tính đến nay đã có hai cuốn sách như vậy được phát hành.

Việc chia sẻ những câu chuyện như vậy đã tạo ra tinh thần làm việc mới ở các nhà hàng. Mọi nhân viên đều hiểu rằng trừ những hành động nguy hại đến sức khỏe hay sự an toàn của một người nào đó, còn bất cứ khi nào chính sách hay những quy trình của công ty mâu thuẫn với mong muốn của khách hàng, bạn hoàn toàn có thể *"đồng ý với khách hàng"*.

ĐUỔI VỊT:

VƯỢT QUA TÂM LÝ HÀNH CHÍNH QUAN LIÊU

Môi trường hành chính quan liêu luôn gây khó khăn cho cuộc sống con người. Khi bước qua cổng để vào một nơi làm việc quan liêu, bạn có thể cảm nhận được ngay không khí nặng nề, u ám đó. Trái tim bạn dường như ngừng đập và khuôn mặt tái dần. Yum! đã chiến đấu chống lại điều đó với một năng lượng tích cực hiếm thấy.

Năng lượng tích cực

Chúng tôi luôn xử lý mọi việc với năng lượng tích cực và cường độ cao - chúng tôi tẩy chay các thủ tục hành chính và những thứ vô bổ đi kèm với nó.

"Năng lượng tích cực trong lĩnh vực kinh doanh của chúng tôi là yếu tố quan trọng nhằm tạo ra văn hóa Đam mê Khách hàng. Nếu bạn cảm thấy không thể hòa hợp với tập thể tức là bạn đã đi sai hướng", - David nói. Giống như rất nhiều công ty khác, cơ hội lớn nhất của Yum! là tăng cường khả năng và cam kết của đội ngũ nhân viên để vượt qua mọi rào cản tâm lý hành chính và trở thành những người Đam mê Khách hàng.

Việc ban lãnh đạo cam kết xây dựng giá trị của năng lượng tích cực đã rõ ràng. Nhân viên ở tất cả các cấp bậc đều tỏa ra năng lượng tích cực, niềm đam mê, sự phấn khích, tinh thần đồng đội và thái độ xả thân. Kết quả của sự lan tỏa thứ năng lượng tích cực này chính là sự tác động của nó lên khách hàng và khiến họ nở nụ cười.



ĐIỂM SỐ CỦA YUM!

ĐỐI XỬ VỚI KHÁCH HÀNG ĐÚNG CÁCH

Đạt 6/10

Vài năm trước, trong một chuyến đi đánh golf ở Ireland, nhóm của chúng tôi ghé vào một quán ăn nhỏ. Chúng tôi để ý thấy trên áo của các nhân viên vẽ hình chiếc boomerang, vốn là một dụng cụ đi săn của thổ dân Úc. Khi cô nhân viên phục vụ tới chỗ chúng tôi, tôi hỏi:
- Boomerang có nguồn gốc từ Úc thì phải? Tại sao mọi người ở đây lại vẽ nó lên áo?
- Khi bạn ném boomerang đi, điều gì sẽ xảy ra? - Cô ấy mỉm cười, hỏi lại.
- Nó sẽ quay trở lại. - Tôi trả lời ngay.

- Đây chính là điều mà chúng tôi muốn ở khách hàng của mình. - Cô nói rồi nháy mắt.
Khi tinh thần Đam mê Khách hàng thật sự sống và lớn mạnh, khách hàng không chỉ muốn quay lại, mà họ còn tự nguyện trở thành một phần trong bộ phận bán hàng của bạn. Là những người hâm mộ cuồng nhiệt, họ sẽ muốn khoe với tất cả mọi người về bạn. Niềm đam mê của Yum! cũng là như thế đó.
Tại thời điểm này, chúng tôi chấm Yum! điểm 6/10. Mặc dù Đam mê Khách hàng đã xuyên suốt bộ phận quản lý, nhưng tại một vài điểm, họ vẫn chưa đưa triết lý này lên mức tối đa để khách hàng sẽ cảm thấy ấn tượng ngay với cung cách phục vụ, bất kể họ bước chân tới nhà hàng nào của Yum! Đây chính là thách thức lớn nhất của công ty. Giờ đây, họ đã đi được nửa quãng đường tới giấc mơ tạo nên một văn hóa Đam mê Khách hàng tại tất cả các nhà hàng của mình trên toàn cầu. Thật vậy, trên bảng đánh giá nội bộ của họ chỉ có 53% nhà hàng đạt 100% điểm CHAMPS, có nghĩa là chỉ có một nửa lượng khách hàng được đáp ứng hoàn toàn kỳ vọng. Và như Aylwin, chủ tịch kiêm giám đốc đa thương hiệu, đã nói: “Nếu chúng ta bỏ sót dù chỉ một chữ trong CHAMPS, chúng ta cũng sẽ làm khách hàng thất vọng và không đưa được văn hóa Đam mê Khách hàng vào từng giao dịch”.

Chương 5
BƯỚC BA
ĐỐI XỬ VỚI NHÂN VIÊN ĐÚNG CÁCH

Bước thứ ba trong việc xây dựng một công ty đúng cách là hướng đến con người. Ai cũng biết rằng con người là nguồn lực quan trọng nhất, nhưng đa số các công ty lại không có những nhân viên nhiệt huyết, tức là những nhân viên cảm thấy tự hào khi được làm việc tại công ty.

GIẤC MƠ CỦA BLANCHARD

Phương pháp lãnh đạo đặt nặng vấn đề phê phán, chỉ trích và đánh giá đã là chuyện của quá khứ. Ngày nay, muốn lãnh đạo thành công, bạn phải biết đối xử với nhân viên đúng cách thông qua việc hỗ trợ và cổ vũ họ khi cần thiết nhằm giúp họ làm việc một cách hiệu quả nhất. Khi bạn đối xử với nhân viên của mình như những người thành công, họ sẽ đối xử với khách hàng của bạn như những người quan trọng nhất. Đây chính là yếu tố để tạo nên những khách hàng cuồng nhiệt và cũng là cách để tăng doanh thu cho công ty bạn.

Vậy làm thế nào để tạo ra những người Đam mê Khách hàng - những người sẽ nỗ lực hết mình để tạo nên các khách hàng cuồng nhiệt? Bạn phải tổ chức và kết hợp cả bốn chức năng phát triển nhân sự sau:

1. Tuyển dụng
2. Đào tạo và phát triển
3. Quản lý hiệu quả công việc
4. Phát triển nghề nghiệp

Trong hầu hết các tổ chức, các bộ phận khác nhau sẽ thực hiện riêng lẻ từng chức năng này và thường có xu hướng không phối hợp với nhau. Tuy nhiên, trong các tổ chức toàn cầu, những chức năng này không những được liên kết chặt chẽ, mà chức năng quản lý hiệu quả còn được quan tâm nhiều hơn cả. Tại sao?

Trong cuốn sách *Vị Giám đốc một phút*, chúng tôi đã viết một câu như sau:

Những nhân viên có cảm nhận tích cực về bản thân chính là những người tạo ra kết quả tốt.

Sự thật đúng là như vậy. Nhưng sau khi cuốn sách ra đời, chúng tôi chợt nhận ra có lẽ mình đã rơi vào cái bẫy cũ khi bàn về các quan hệ con người. Bạn không thể cứ khuyến khích nhân viên cảm nhận tích cực về bản thân mà không có một lý do cụ thể nào cả. Do vậy, khi viết cuốn *Putting the One Minute Manager to Work (Vị Giám đốc một phút – Bí quyết áp dụng để thành công)*, chúng tôi đã thay câu này thành:

Những nhân viên đạt kết quả cao trong công việc sẽ có cảm nhận tích cực về bản thân.

Bạn đối xử với nhân viên đúng cách và khiến họ cảm thấy tự hào về bản thân tức là bạn đã giúp họ thành công và đạt được các mục tiêu của mình. Điều đó đòi hỏi bạn phải có một hệ thống quản lý hiệu quả.

Trong những phần tiếp theo, chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu từng chức năng trong công tác quản lý nguồn nhân lực. Trong nội dung quản lý hiệu quả công việc sẽ có hai vấn đề cần bàn: hệ thống và các quy trình, và phát triển một văn hóa công nhận. Nếu thiếu hai yếu tố này, hệ thống quản lý hiệu quả công việc sẽ không thể áp dụng vào thực tế.

TÌM KIẾM VÀ TUYỂN DỤNG

GIẤC MƠ CỦA BLANCHARD

Bước đầu tiên trong việc khuyến khích nhân viên nỗ lực hết mình để tạo ra những khách hàng cuồng nhiệt là tuyển chọn đúng người cho đội ngũ của bạn. Điều này đòi hỏi bạn phải tìm được những nhân viên hội tụ đủ năng lực lẫn tính cách. Khi nói về năng lực, chúng ta cần tìm hiểu xem liệu những nhân viên này có đủ kỹ năng và kinh nghiệm để thực

hiện công việc không. Nếu họ chưa làm việc được nghĩa là bạn mới chỉ tuyển được những người có năng lực. Và bạn hy vọng rằng sau quá trình đào tạo và phát triển phù hợp, họ có thể làm tốt công việc được giao.

Khi nói đến tính cách tức là bạn đang tìm kiếm những người sẽ trở thành "công dân" tốt trong tổ chức của mình - những người sẽ hứng khởi với tầm nhìn và giá trị của công ty. Margie, vợ tôi gọi cách lãnh đạo đó là tình yêu, đồng thời cho rằng: "Không phải là nói về tình yêu, mà đó chính là tình yêu - yêu tầm nhìn và giá trị của bạn, yêu bản thân bạn, yêu khách hàng của bạn, và yêu nhân viên của bạn". Vì thế bạn mới tìm kiếm những nhân viên có tính cách bạn muốn, yêu những gì bạn làm và tầm nhìn mà bạn hướng tới.

Bạn muốn nhân viên yêu chính bản thân họ với sự khiêm nhường. Nói cách khác, họ phải tự tin, nhưng không tự cao hoặc xem mình là trung tâm của vũ trụ. Họ quan tâm đến việc phục vụ người khác hơn là được phục vụ. Khi đề cập đến việc yêu khách hàng và nhân viên, chúng ta đang đề cập đến việc tuyển dụng những nhân viên biết yêu người khác. Bạn muốn họ sẽ trở thành những cộng sự tuyệt vời. Họ sẽ cảm thấy phấn khích khi được làm việc với khách hàng, nhà cung cấp, và với tất cả những người có liên quan đến công ty bạn.

Nếu bạn phải chọn lựa giữa người có năng lực hoặc tính cách, theo kinh nghiệm của tôi, bạn hãy chọn người có tính cách, và sau đó đào tạo họ về năng lực. Mỗi khi mắc sai lầm trong công tác tuyển dụng, khi nhìn lại chúng ta thường nhận ra rằng chúng ta đã nhận về một người thiếu tình yêu và nhiệt huyết trong hai hay nhiều lĩnh vực vừa đề cập ở trên. Rất khó đào tạo tính cách. Chúng ta luôn biết rằng cần phải chọn người phù hợp cho đội ngũ nhân viên để họ không chỉ đơn giản là đạt được kết quả họ mong muốn, mà phải đạt kết quả đó theo cách bạn mong muốn.

THỰC TẾ CỦA YUM!:
TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN

Phần lớn các công ty phó mặc việc tuyển dụng cho may rủi. Họ nói: "Hãy tuyển chọn người tốt", trong khi họ lại không có một quy trình cụ thể nào cả. Thậm chí, nhiều công ty còn không định nghĩa rõ ràng ngay từ đầu các tiêu chí mà họ đang muốn tìm kiếm. Yum! không bao giờ xem tuyển dụng như một canh bạc. Dan Adams, phó giám đốc phụ trách nhân sự của Yum! còn khẳng định: "Tuyển chọn nhân sự là khâu quan trọng nhất trong tất cả các yếu tố để xây dựng năng lực công ty".

NHU CẦU PHÙ HỢP GIÁ TRỊ

Gregg Dedrick nói với chúng tôi: "Khi thành lập Tricon, chúng tôi cần tuyển rất nhiều vị trí, nhưng công ty lại chưa có bộ phận nhân sự. Chính sách của chúng tôi là vô cùng cởi mở và những giá trị này cũng dễ gây tổn thương đến mọi người. Chúng tôi nói với các ứng viên: 'Đây là văn hóa của chúng tôi. Nếu bạn cảm thấy thích thú, chúng ta hãy tiếp tục trao đổi thêm. Nhưng nếu nó không phù hợp với bạn, nếu bạn nghĩ nó giả tạo, ngốc nghếch hoặc không phải là điều bạn mong đợi, bạn đừng đến đây vì bạn sẽ không cảm thấy vui vẻ, và khi đó bạn sẽ không thể làm tốt công việc được'".

Để chủ động hơn, David bắt đầu "đặt hàng" những ứng viên phù hợp, tức là những người đam mê việc kinh doanh nhà hàng, những người đáp ứng được các giá trị của chúng tôi và thật sự có thể giúp chúng tôi nâng giá trị này lên tầm cao hơn. Jonathan Blum, phụ trách bộ phận đối ngoại, bắt đầu cho đăng các bài báo và thông tin về chúng tôi.

Thậm chí, trong những thông điệp đầu tiên, chúng tôi đã đề cập đến nền tảng giá trị của mình. Chúng tôi đăng tin trên các tạp chí thương mại và đã thu hút sự quan tâm của rất nhiều người. Có người điện thoại tới và nói: 'Tôi cảm thấy phấn khích tột độ khi đọc bài báo về các bạn. Tôi muốn tới nói chuyện với các bạn ngay lập tức'. Thật sự Jonathan đã làm rất tốt việc định vị thương hiệu của chúng tôi ngay từ khi công ty còn là một doanh nghiệp non trẻ. Chúng tôi không muốn khoe khoang vì công ty cũng chưa có thành quả gì đáng kể, đơn giản chúng tôi khẳng định mình bằng cách làm cho mọi người biết chúng tôi là ai và chúng tôi đang nỗ lực xây dựng cái gì. Thông điệp của chúng tôi là: 'Chúng tôi có một câu chuyện độc đáo và chúng tôi muốn mời gọi mọi người, các nhà đầu tư, những người tin vào câu chuyện ấy'".

CHỌN ĐÚNG NGƯỜI Ở CẤP ĐỘ NHÀ HÀNG

Roger Karolick, người nhận nhượng quyền của Pizza Hut, chia sẻ ý tưởng sáng tạo trong việc tuyển người ở cấp độ nhà hàng:

“Nhiều người cho rằng đa số nhà hàng sẽ tuyển dụng bất kỳ ai muốn đến làm việc, vì thế tỷ lệ thay đổi nhân sự trong lĩnh vực này thường lên tới 200%. Bạn nghĩ mình không đủ thời gian để xét tuyển nhân viên, do vậy chỉ cần ứng viên có đủ hai chân hai tay là bạn sẽ tuyển dụng ngay. Bạn giao việc cho họ và hy vọng họ sẽ hoàn thành. Tuy nhiên, đa số những người được tuyển theo cách này thường biến mất trong vòng 90 ngày đầu tiên, còn bạn lúc nào cũng quay cuồng với vòng luẩn quẩn tuyển dụng – sa thải.

Yum! đã đưa ra quy trình mà họ gọi là Thử việc thực tế. Trước khi bạn ra quyết định tuyển dụng đối với một người, bạn nên làm cho họ bình tĩnh lại, đưa họ đi một vòng nhà hàng, nói chuyện với họ, để họ quan sát những gì đang diễn ra trong môi trường nhà hàng. Bạn nên quan sát họ khi họ đang quan sát mọi việc xung quanh, cố gắng cảm nhận xem liệu họ có thích những gì họ nhìn thấy. Hãy hỏi họ về điều này. Đây cũng chỉ là một cách khác để cố gắng tìm hiểu sâu hơn về một con người và xác định rằng liệu họ có phù hợp với môi trường làm việc thực tế không. Và Thử việc thực tế đã có tác động tích cực đến tỷ lệ thay đổi nhân sự của chúng tôi.

Cùng với việc yêu cầu các ứng cử viên điền vào đơn xin việc, chúng tôi cũng bổ sung bước gọi là Bảng đánh giá khả năng sẵn sàng làm việc của nhân viên (Team member readiness inventory TMRI), một công cụ mà Pizza Hut đã phát triển để chọn ra người phù hợp nhất cho ngành công nghiệp dựa vào lòng hiếu khách này. Tại cuộc họp hàng năm của các giám đốc điều hành nhà hàng, chúng tôi lập ra diễn đàn tập hợp những vị quản lý giỏi nhất. Chúng tôi chọn một chủ đề và họ sẽ chia sẻ kinh nghiệm để đạt được kết quả tốt nhất trong lĩnh vực đó. Gần đây chúng tôi đã bàn về chủ đề tỷ lệ thay đổi nhân sự với một câu hỏi: ‘Bạn tiến hành việc tuyển dụng như thế nào?’. Mỗi một thành viên đều được nhóm lựa chọn để nghiên cứu quy trình TMRI. Đây là những giám đốc điều hành đạt được tỷ lệ thay đổi nhân sự thấp nhất và họ luôn sử dụng phương pháp Thử việc thực tế khi tuyển dụng một nhân viên nào đó.

TUYỂN DỤNG GẮT GAO

Amanda Huntley, giám đốc khu vực của Pizza Hut ở Anh, đã chỉ ra rằng việc tuyển dụng gắt gao đã đem lại tỷ lệ thay đổi nhân sự thấp. Trước đây, chỉ cần đăng quảng cáo tuyển dụng, hai mươi ứng viên đầu tiên sẽ được nhận. Nhưng hiện nay ông không áp dụng cách này nữa. Tỷ lệ thay đổi nhân sự bây giờ chỉ là 40% và ông muốn duy trì con số này. Ông muốn tìm được những nhân viên nhiệt tình và điều này cần được thể hiện rõ khi ứng viên tham dự phỏng vấn. Điều này không có nghĩa là họ phải diễn kịch, nhưng họ cần chứng tỏ được tinh thần và sự thu hút của mình.

“Trong buổi phỏng vấn, chúng tôi cho họ thử các vai trò khác nhau để họ thể hiện cách hành xử của mình trong những tình huống nhất định. Bạn có thể thu được rất nhiều thông tin từ các tình huống như vậy. Bạn cũng có thể hỏi các ứng viên rằng họ sẽ hành động như thế nào để vượt qua áp lực hoặc thách thức. Liệu họ chỉ làm những điều căn bản, những nội dung được yêu cầu (đây không phải là kiểu nhân viên mà tôi cần cho công việc kinh doanh của mình), hoặc họ sẽ làm hơn những gì khách hàng mong đợi?

Chúng tôi cũng đồng thời áp dụng TMRI. Một khi các ứng viên được tham dự phần phỏng vấn và vượt qua Bảng đánh giá này, chúng tôi sẽ cho họ thử việc. Chúng tôi yêu cầu họ mặc đồng phục, đưa họ vào môi trường làm việc thực tế và cho họ thử làm công việc của một nhân viên thực sự trong một vài giờ. Bằng cách đó, chúng tôi có thể nhìn thấy nhiều điều. Họ sẽ đáp ứng với công việc như thế nào? Họ phối hợp với đồng nghiệp ra sao? Các ứng viên này có thể hòa nhập với mọi người hay không? Họ sẽ tương tác với khách hàng như thế nào? Họ có khả năng chủ động trong công việc đến mức nào? Càng gắt gao trong việc tuyển dụng, tôi càng có

được những ứng viên tốt. Bởi những người tốt thích được kiểm tra", Huntley hồ hởi kết luận.

LOẠI NHỮNG NGƯỜI KHÔNG PHÙ HỢP

David Novak không chờ để văn hóa Yum! tự xuất hiện. Ông tin rằng một người lãnh đạo khi bước vào vị trí mới có thể tạo ra sự thay đổi tức thì bằng cách loại ra những người không nên ở lại trong đội ngũ của mình – những người không hỗ trợ tầm nhìn cũng như hướng đi của công ty – và tìm người thay thế họ.

David nói: "Khi đi đến các công ty, tôi giống như một người đi săn vậy. Tôi tìm kiếm những thứ dễ lấy đi được và những người cần ra đi. Trước đó, tôi đã từng nghi ngờ về một người quản lý của một công ty. Tôi cho rằng anh ấy không phù hợp với tầm nhìn và phương hướng của công ty.

Một ngày nọ Ban Khen thưởng - một nhóm những nhân viên tài năng diễu hành với ống sáo kazoo cùng những nhạc cụ khác, hát và tổ chức một màn trình diễn để chúc mừng nhằm làm cho mọi người phấn khởi - đi đến gần văn phòng của anh ta. Anh ta phàn nàn rằng anh ta phải làm việc và những âm thanh ồn ào này làm anh ta mất tập trung. Tôi nói với anh ta: 'Nếu anh không thích nhìn một người trợ lý được công nhận và thấy những giọt nước mắt hạnh phúc của họ, nếu anh nghĩ việc này là ngu xuẩn và lố bịch, thì anh nên chuyển đi nơi khác'. Và kết quả là, sau đó ít lâu, anh ta đã chuyển chỗ làm".

Dave Deno, giám đốc tài chính, là một điển hình cho phong cách lãnh đạo của Yum! Ông tin rằng không phải là ra lệnh và kiểm soát, mà hợp tác mới là hướng đi đúng để điều hành doanh nghiệp. Công việc của giám đốc tài chính đòi hỏi Dave phải đưa ra quyết định quan trọng cuối cùng, nhưng cách ông ra quyết định luôn khiến những người cùng làm việc cảm thấy thoải mái.

Việc loại đi những người không phù hợp được Yum! thực hiện một cách cẩn trọng. "Khi có nhân viên muốn rời khỏi công ty, chúng tôi khuyến khích họ nói rõ lý do để chúng tôi có thể giúp họ tìm công việc khác phù hợp tại Yum! hay tại nơi khác. Chúng tôi cố gắng tạo ra một môi trường làm việc đầy tính nhân văn và gửi đến tất cả nhân viên thông điệp rằng chúng tôi quan tâm đến họ với tư cách con người. Và chính điều này đã đem lại nhiều lợi thế cho chúng tôi. Các nhân viên đều nhận ra sự khác biệt này trong cách đối xử của chúng tôi - cho dù họ ra đi với bất kỳ lý do gì. Nhân viên sẽ có nhận xét chính xác nhất về văn hóa công ty thông qua cách bạn đối xử với họ trong những tình huống khó khăn hay thất bại", David nói.

SỰ THU HÚT CỦA VĂN HÓA ĐAM MÊ KHÁCH HÀNG

Không phải tất cả mọi người sau khi nói lời chia tay đều thực sự rời bỏ công ty. Roger Eaton là một ví dụ. Anh đã từng làm việc tại Yum! vào năm 1990 với vị trí giám đốc tài chính của KFC Australia, sau đó Roger rời công ty để theo đuổi một cơ hội tốt hơn là trở thành giám đốc điều hành của một công ty chuyên về điện ảnh tại Mỹ.

"Vài tháng sau khi rời khỏi công ty, tôi biết mình đã đánh mất một điều gì đó. Tôi vẫn thường kể với mọi người về công ty tuyệt vời này, nơi tôi đã có thời gian cộng tác ", Roger nói.

Năm năm sau, vị trí giám đốc điều hành của Yum! khu vực Nam Thái Bình Dương đang trống và đó là dịp để Roger trở về. "Văn hóa Đam mê Khách hàng có sức thu hút mạnh mẽ. Ở đây, chúng tôi có rất nhiều niềm vui. Con người chính là nhân tố làm cho văn hóa trở nên đặc biệt. Điều khiến tôi quay lại chính là nét văn hóa đã đem lại hiệu quả cao của PepsiCo vẫn tồn tại. Tuy nhiên, một điều dễ nhận thấy rằng chính niềm đam mê trong công việc điều hành nhà hàng cùng những nhà quản lý tuyệt vời là nguồn gốc tạo nên văn hóa của Yum!. Điều này quả là hơi khác so với PepsiCo, khi văn hóa Đam mê Khách hàng chỉ mới được áp dụng tại một vài nhà hàng. Và điều này hoàn toàn xa lạ với bộ phận nước giải khát cũng như đồ ăn nhanh", Roger nói.

Roger cũng bày tỏ thái độ trân trọng khi chứng kiến Yum! tập trung vào một mục đích tích cực. “Tôi thật sự đam mê công ty này”, ông nói rồi phá lên cười.



ĐIỂM SỐ CỦA YUM!
TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN
Đạt 7/10

Về vấn đề tuyển đúng người, chúng tôi đánh giá Yum! ở mức điểm 7. Họ có một chiến lược nhằm đảm bảo tuyển đúng người họ cần. Trong vòng sáu năm qua, công ty đã làm tốt hơn công việc tuyển dụng nhân sự và tỷ lệ thay đổi giám đốc khu vực đã giảm từ 28% vào năm 2000 xuống còn 17% vào năm 2003, trong khi tỷ lệ bình quân của ngành là 33%. Tỷ lệ thay đổi nhân viên giảm từ 181% trong năm 2000 xuống còn 114% trong năm 2003, trong khi tỷ lệ bình quân của ngành là 136%. Mặc dù Yum! đang ở vị trí dẫn đầu, nhưng tỷ lệ thay đổi nhân sự vẫn còn ở mức khá cao, nên họ cần phải làm tốt hơn nữa.

Giữ người là công việc liên tục và không có điểm dừng. Nếu bạn không làm cho nhân viên cảm thấy hào hứng trong quá trình tuyển dụng cũng như việc được trở thành một phần của công ty, bạn sẽ bị tổn thương khi nhân viên bỏ bạn để sang làm cho một công ty khác tọa lạc trên cùng con đường với công ty bạn. Chúng tôi hiểu rằng đây là mối quan tâm hàng đầu của đội ngũ lãnh đạo của công ty, vì họ đã đặt quyết tâm giảm tỷ lệ thay đổi nhân sự xuống còn 50%. Kinh nghiệm cho thấy hầu hết các đối thủ cạnh tranh của Yum! đều chưa đủ tinh tế như họ trong vấn đề nân sự. Bạn càng làm tốt việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên thì kết quả bạn đạt được càng tốt hơn.

CHO NHÂN VIÊN MỘT KHỞI ĐẦU TỐT:
HUẤN LUYỆN VÀ PHÁT TRIỂN
GIẤC MƠ CỦA BLANCHARD

Một khi đã tuyển nhân viên vào làm việc, bạn phải tạo cho họ cơ hội được huấn luyện và phát triển. Các nhân viên mới này cần được huấn luyện những kỹ năng cần thiết để làm tốt công việc của mình. Với nhân viên có nhiều kinh nghiệm, bạn sẽ huấn luyện ít hơn. Nhưng bạn cần nhớ rằng tính chất công việc thường xuyên thay đổi, và một trong những đặc điểm nổi bật của các công ty thành công là họ cam kết việc thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo và đào tạo lại để nhân viên được cập nhật những kiến thức mới nhất phục vụ công việc của mình.

Như chúng tôi đã đề cập, rất khó để thay đổi tính cách con người, cho nên vấn đề mấu chốt ở đây là sau khi đã có những nhận xét về tính cách của ứng viên, bạn phải làm thế nào để xác định chắc chắn rằng đây là người thích hợp với đội ngũ của bạn. Hãy tiến hành một chương trình đào tạo định hướng. Nhiều công ty không có chương trình này. Nhân viên bắt tay vào làm việc ngay mà không hề được định hướng.

Tại Công viên Disney, không nhân viên nào bắt đầu làm việc nếu chưa trải qua hai ngày tìm hiểu Chương trình Truyền thống. Trong hai ngày này, nhân viên mới sẽ tìm hiểu về truyền thống của Walt Disney, về bốn giá trị hoạt động và sự tác động của những giá trị này lên công việc của họ. Một số nhân viên đã từ chối làm việc tại Disney sau khi kết thúc Chương trình định hướng này. Và không chỉ có Disney chọn cách làm đó. Vì vậy, bạn phải đưa được các tiêu chí của tầm nhìn như: mục đích, bức tranh tương lai, giá trị cốt lõi, mục tiêu chính của đơn vị vào suy nghĩ của từng nhân viên mới trước khi họ thực sự bắt đầu.

Giả sử bạn đã tìm được đúng người cho đội ngũ của mình và bạn đã cung cấp đầy đủ các kỹ năng cần thiết cho công việc mà họ sẽ đảm nhận. Bây giờ bạn đã sẵn sàng để họ thể hiện năng lực cá nhân - trở thành người đóng góp vào thành công của công ty bạn.

HIỆN THỰC CỦA YUM!:
HUẤN LUYỆN VÀ PHÁT TRIỂN

Yum! đã làm tốt đến mức nào trong việc cung cấp cho nhân viên những công cụ cần thiết để họ thực hiện công việc? Công ty đã tổ chức một chương trình huấn luyện chính thức mở rộng nhằm truyền đạt các giá trị cốt lõi của Yum! và cung cấp cho các quản lý nhà hàng trên toàn thế

giới những kiến thức cần thiết giúp họ điều hành thành công.

XÁC ĐỊNH VÀ HUẤN LUYỆN NHỮNG KỸ NĂNG TỐT NHẤT

Mọi người đều mong muốn là một phần trong tổ chức luôn đổi mới và sáng tạo. Tôi chưa từng thấy những giám đốc cao cấp sẵn sàng cởi mở để học hỏi như ở Yum! Họ học hỏi từ thành công của người khác và trân trọng những kinh nghiệm quý giá này. Họ nhận thức rằng không phải ý tưởng tuyệt vời nào cũng đều xuất phát từ họ, nên chỉ cần bắt gặp một ý tưởng sáng tạo là họ sẽ thử ngay. Và các doanh nhân thông minh đó luôn hành động với niềm hứng khởi bất tận.

Nhờ học hỏi và áp dụng những phương pháp tốt nhất của các công ty hàng đầu như Wal-Mart, Home Depot, Hãng hàng không Southwest và General Electric, mà David Novak cùng những người đồng sáng lập đã tạo nên một nền tảng cho những giá trị đã trở thành Yum! Brands. Đặt ra bộ Tiêu chuẩn là cách để họ làm nên hệ thống của mình, trong đó bao gồm việc nghiên cứu những công ty tốt nhất để từ đó xây dựng một hệ thống hoàn chỉnh. Nhiều công ty lớn trong các ngành công nghiệp khác thường tỏ thái độ trên trước kiểu “Hãy học hỏi ở tôi đây này”. Nhưng với Yum! thì ngược lại - họ luôn học hỏi để hoàn thiện mình.

Gregg Dedrick nhận xét về chương trình huấn luyện lãnh đạo cao cấp với tên gọi *Đưa Nhân Viên Đi Cùng Bạn*như sau: “Chúng tôi không phát minh lại chiếc bánh xe. Thay vào đó, chúng tôi tìm kiếm những hoạt động tạo ra hiệu quả cao để ứng dụng vào công việc kinh doanh. Nguyên tắc của chúng tôi là ‘Đừng tự cao đến mức không thể học hỏi và thay đổi’. Chúng tôi sử dụng nguyên tắc ‘Học hỏi từ bất cứ ai’ trong việc huấn luyện các nhà quản lý cao cấp. Điều đầu tiên chúng tôi nhắc nhở họ là hãy thoát ra khỏi suy nghĩ: ‘Ở đây mọi việc đã hoàn hảo và không cần bất cứ sự sáng tạo nào nữa’, đồng thời hạn chế những thủ tục hành chính rườm rà. Với hệ thống 33.000 nhà hàng, chúng tôi có rất nhiều cơ hội để mọi người phát huy khả năng sáng tạo. Chúng tôi cố gắng học hỏi từ họ, sau đó phổ biến những kiến thức này trong toàn hệ thống, giúp mọi người có thể học và sử dụng những phương pháp tốt nhất. Điều đó càng khuyến khích mọi người học hỏi. Chúng tôi luôn ghi lại nguồn gốc của những điều mới mẻ đó để nhân viên hiểu được cái giá của sự vượt trội”.

Một điều rất rõ ràng là Yum! muốn áp dụng những phương pháp tốt nhất, kể cả do chính họ tự xây dựng lẫn thu thập từ nơi khác. Tại sao phải tốn thời gian vào điều bạn có thể tìm được ở nơi khác và có thể triển khai nhằm thay đổi thực tế một cách nhanh chóng? Trang “Bài học số 1” từ chương trình huấn luyện lãnh đạo của David Novak là bản tóm tắt một số phương pháp được chúng tôi đánh giá là có khả năng đem lại hiệu quả tối ưu.

<u>Bài học số 1</u>

▪ Loại bỏ tư tưởng Công Ty Lớn và ý nghĩ cho rằng mình hoàn hảo.
▪ Loại bỏ niềm kiêu hãnh của người tạo nên ý tưởng.
▪ Khiêm nhường và luôn công khai thể hiện sự khiêm nhường.
▪ Lắng nghe và đáp ứng tối đa yêu cầu của khách hàng.
▪ Công nhận và chúc mừng thành quả cũng như kinh nghiệm của người khác.
▪ Học hỏi từ các bộ phận khác cũng như các công ty khác.
▪ Khởi đầu bằng những kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất của họ và hoàn thiện những kinh nghiệm đó.
▪ Bạn có thể thúc đẩy sự thay đổi một cách nhanh hơn và tốt hơn.
▪ Đây chính là Sức mạnh của Yum!

THÚC ĐẨY CHIẾN LƯỢC

ĐAM MÊ KHÁCH HÀNG

Chương trình *Đưa Nhân viên Đi Cùng Bạn* và *Xây dựng Triều đại Yum!* được thiết kế dành

cho các nhà lãnh đạo cao cấp, những đại lý nhượng quyền và các nhân viên chủ chốt - khoảng 600 người. Chương trình này được tổ chức bốn hoặc năm lần mỗi năm và do David trực tiếp hướng dẫn. Chương trình *Đưa Nhân viên Đi Cùng Bạn* giúp người học xây dựng và hướng đội ngũ nhân viên đến một tầm nhìn. Chương trình này tập trung nhiều vào các Nguyên tắc Hợp tác và vai trò của người lãnh đạo.

Xây dựng Triều đại Yum! về bản chất là bản liệt kê những điều cần thiết để xây dựng nên một công ty thành công. David và những nhà sáng lập đã chấm điểm 15 công ty hàng đầu có kết quả kinh doanh khả quan, sau đó cùng thảo luận với các chuyên gia đã nghiên cứu hay trực tiếp đánh giá các kết quả này. Từ đây, họ đúc kết thành năm động lực mà họ tin rằng sẽ tiếp thêm sức mạnh để giúp họ từ *một người làm lại* trở thành *một triều đại* thật sự. Đó là:

1. Một nền văn hóa nơi mọi người đều có thể tạo nên sự khác biệt.

2. Đam mê khách hàng và công việc bán hàng.

3. Tạo nên sự khác biệt bằng thương hiệu có tính cạnh tranh cao.

4. Bảo đảm tính liên tục về nhân sự cũng như quy trình.

5. Quyết tâm vượt các chỉ tiêu của năm trước trên mọi lĩnh vực.

TÁC ĐỘNG CỦA CÔNG TÁC HUẤN LUYỆN

SẼ TĂNG LÊN KHI CÓ SỰ THAM GIA CỦA CÁC NHÀ QUẢN LÝ CAO CẤP

Francisco Rovira - người nhận nhượng quyền thương hiệu tại El Salvador sở hữu 35% cổ phần nhà hàng Pizza Hut - kể với chúng tôi rằng ông đã không còn cảm giác bị cô lập kể từ khi Yum! được thành lập.

“David Novak muốn tạo nên triết lý Một Hệ thống. Nhờ sự nỗ lực của ông, chúng tôi đã hiểu những gì đang diễn ra trong công ty và trở nên tâm huyết với tầm nhìn cũng như Nguyên tắc Hợp tác. Trước khi David triển khai nguyên tắc này, chúng tôi hầu như chỉ dựa vào chính mình để xây dựng nên văn hóa và chiến lược. Chúng tôi chỉ bắt đầu hiểu về công ty của chính mình kể từ thời điểm đó”, Rovira kể lại.

Rovira nhận ra rằng văn hóa mà David đang muốn phát triển sẽ hỗ trợ rất nhiều cho những giá trị mà ông và các chủ nhà hàng khác luôn tin tưởng. Những người nhận nhượng quyền sẽ được hưởng lợi trực tiếp từ các chương trình và cơ chế mà lãnh đạo công ty xây dựng nên. Ông kể lại lần tham dự buổi hội thảo dành cho các nhà quản lý do David hướng dẫn:

“Đối với tôi, đó thật sự là một trải nghiệm làm thay đổi cuộc sống. Tôi không thể tin được David lại có thể dành hẳn ba ngày cho chúng tôi, trong khi ông còn rất nhiều việc phải giải quyết. Tôi nhớ vào thời điểm đó, giá cổ phiếu của công ty đang giảm, mà đặc biệt trong tuần đó giảm rất mạnh, nhưng ông vẫn dành thời gian cho chúng tôi, ăn tối cùng chúng tôi và nói chuyện với từng người trong chúng tôi. Tôi thật sự thán phục hành động ấy. Chính điều này đã khuyến khích tôi tiếp thu tất cả mọi thông tin, cơ cấu, chiến lược và những Nguyên tắc Hợp tác để rồi truyền đạt những thông tin đó đến toàn công ty”.

David Novak tiếp tục dành khá nhiều thời gian để thuyết trình từ bốn đến năm cuộc hội thảo về vấn đề phát triển khả năng lãnh đạo được tổ chức mỗi năm trên toàn thế giới, có thể là ở Louisville, Hong Kong, Luân Đôn, Mexico hoặc Kuwait. Phương pháp điều hành trực tiếp từ ban lãnh đạo của công ty là một quy trình tiêu chuẩn trong tất cả các chương trình huấn luyện ở mọi cấp bậc. Thông điệp ở đây là: Nếu chủ tịch có thể dành ba ngày cho một chương trình huấn luyện, bốn đến năm lần một năm, thì các lãnh đạo khác trong công ty cũng có thể dành

thời gian để huấn luyện nhân viên của họ.

Điều này đã mang lại những kết quả tích cực. “Ở một nước nhỏ như El Salvador, rất khó để biết những gì đang diễn ra trong cả hệ thống của Yum! Nhưng nếu việc này cũng mang lại hiệu quả cho phần còn lại của công ty như nó mang lại cho chúng tôi, thì David Novak quả là đã tạo ra hiệu ứng tốt”, Rovira lập luận.

Phản hồi của Rovira không phải là cá biệt so với những phản hồi từ các đại lý nhượng quyền khác tại Mỹ và những nước khác. Những chương trình huấn luyện của Yum! cộng với sức lan tỏa của các giá trị mà công ty mang lại là phương pháp hiệu quả để truyền tải tầm nhìn của công ty cũng như văn hóa lấy con người làm trung tâm, lấy hiệu quả làm động lực, và luôn đặt quyền lợi của khách hàng lên cao nhất.

Và còn nhiều lợi ích khác nữa. Việc giám đốc nhân sự và các lãnh đạo chủ chốt khác thường xuyên xuất hiện trong chương trình huấn luyện sẽ giúp nhân viên của công ty có cơ hội gặp gỡ những người nhận nhượng quyền và hiểu những vấn đề của họ, qua đó thiết lập mối quan hệ với họ. Các chương trình được xây dựng dựa trên những phương pháp tối ưu đã thúc đẩy những người nhận nhượng quyền tiếp thu kiến thức và áp dụng chúng vào các hoạt động trong công ty họ. Chiến lược đưa hệ thống nhượng quyền vào quỹ đạo chung là niềm đam mê lâu dài của Yum!

PHÁT TRIỂN THÊM NHIỀU NHÀ VÔ ĐỊCH

THÔNG QUA HUẤN LUYỆN

Chương trình huấn luyện mở rộng dành cho tất cả các cấp bậc trong nhà hàng và các giám đốc khu vực đã xây dựng và củng cố quan niệm Đam mê Khách hàng. Chương trình Phát triển những Nhà vô địch phối hợp giữa huấn luyện qua công việc và huấn luyện trong lớp học để nâng cao kỹ năng quản lý lẫn kỹ năng thực tế trong công tác điều hành nhà hàng. Chương trình huấn luyện Tác động Lớn, là chương trình được thực hiện bởi các nhà quản lý cấp cao nhằm xây dựng năng lực và thúc đẩy tư duy huấn luyện, đã lan tỏa khắp công ty.

Đại học Yum! được tạo ra như là một cách để giảng dạy và hệ thống hóa Mô hình Triều đại. Ví dụ, Chương trình Các hoạt động Kinh doanh kéo dài trong một tuần nhằm cung cấp cho công ty và các đại lý nhượng quyền tất cả mọi kiến thức cần thiết để vận hành một nhà hàng thành công. Chương trình này bao gồm kỹ năng lãnh đạo, mọi khía cạnh nhỏ liên quan đến hoạt động nhà hàng, công tác phát triển đội ngũ nhân viên cùng tất cả những hệ thống và quy trình tốt nhất. Ngoài ra còn có Chương trình Các hoạt động Kinh doanh nhằm duy trì sự cân bằng giữa nhân viên và hiệu quả kinh doanh của công ty.

Công ty cũng đã xây dựng những chương trình tương tự trong lĩnh vực tiếp thị, tài chính, nhân lực, phát triển và trong nhiều lĩnh vực khác. Công ty sử dụng những chương trình đào tạo này để thúc đẩy sự hoàn thiện trong từng bộ phận, trong công tác lãnh đạo, và trong văn hóa Đam mê Khách hàng trên toàn thế giới.

HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TRỰC TIẾP VỚI KHÁCH HÀNG

Ngày nay, Yum! đang gia tăng xu hướng mới: công ty không chỉ chú trọng huấn luyện cho nhân viên những kỹ năng cơ bản để họ làm tốt công việc mà còn trang bị những kỹ năng sống để giúp họ có thể thành công trong bất cứ lĩnh vực nào. Những kỹ năng đó là lắng nghe khách hàng, thấu hiểu nhu cầu của khách hàng, đáp ứng cao hơn mong đợi của khách hàng, và có thái độ cầu thị khi mắc phải sai sót. Công ty khuyến khích nhân viên chủ động giải quyết ngay các vấn đề của khách hàng mà không cần xin ý kiến cấp quản lý. Yum! tin rằng nếu họ kiên trì với văn hóa đam mê khách hàng, ngày này qua ngày khác, năm này sang năm khác, họ sẽ trở thành công ty tốt nhất trong lĩnh vực hoạt động của mình.

✓

ĐIỂM SỐ CỦA YUM!

HUẤN LUYỆN VÀ PHÁT TRIỂN

Đạt 7/10

Trong công tác huấn luyện và đào tạo nhân viên, Yum! tập trung vào hai mảng: huấn luyện bộ phận quản lý và huấn luyện nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Chúng tôi cho rằng công ty đã có những nỗ lực rất lớn trong công tác huấn luyện bộ phận quản lý. Điều đó thể hiện ở việc David Novak cùng ban lãnh đạo cao cấp luôn sẵn sàng và có thể đi đến tận nơi để truyền đạt về quan niệm lãnh đạo. Chúng tôi cho họ điểm 8/10 trong lĩnh vực này.

Về việc huấn luyện bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, họ chỉ vừa mới nhận ra tầm quan trọng của việc đào tạo các kỹ năng sống, bên cạnh những kỹ năng làm việc. Chúng tôi cho họ điểm 6/10 trong lĩnh vực này, nhưng chúng tôi nhận thấy điểm số này đang có chiều hướng tăng lên khi công tác huấn luyện bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng đã trở thành một phần trong chiến lược nâng cao tỷ lệ nhân viên gắn bó với công ty. Chúng tôi dự đoán rằng trong tương lai nhân viên của công ty sẽ nhận thấy rằng dù họ gắn bó với công ty nhiều hay ít, thì khi tiếp tục bước đi trên con đường sự nghiệp của mình, họ cũng sẽ trở thành con người hoàn thiện hơn. Hy vọng là khoảng thời gian từ khi nhân viên vào làm việc đến khi họ rời khỏi công ty sẽ kéo dài hơn khi nhiều nhân viên nhìn thấy con đường sự nghiệp của Jane và Mario.

HỖ TRỢ NHÂN VIÊN ĐÚNG CÁCH:

QUẢN LÝ HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC

Sau khi đã tuyển được đội ngũ nhân viên phù hợp và huấn luyện đầy đủ, phương pháp quản lý hiệu suất công việc sẽ là công cụ chính để giúp nhân viên tập trung vào nhiệm vụ được giao và giúp họ đạt được những mục tiêu đề ra. Để mỗi nhân viên đều nỗ lực hết mình và trở thành những người Đam mê Khách hàng thực sự, bạn cần biết cách quản lý hiệu suất công việc của họ.

GIẤC MƠ CỦA BLANCHARD

Có ba sự lựa chọn khi bạn tuyển nhân viên. Đầu tiên, bạn có thể tuyển người chiến thắng, tức là người đã có kinh nghiệm trong vị trí công việc mà bạn dự định tuyển dụng. Điều bạn cần làm là chỉ ra cho họ thấy mục tiêu, sau đó để cho họ tự hoàn thành công việc. Cách thứ hai là bạn tuyển nhân viên có tiềm năng. Đây là nhân viên mà bạn cho rằng nếu được huấn luyện và đào tạo phù hợp, họ có thể trở thành một nhân viên làm việc với hiệu quả cao. Cách thứ ba là cầu nguyện. Và thật đáng tiếc là ở nhiều công ty, sau khi tuyển nhân viên, các nhà quản lý lại tổ chức huấn luyện nhân viên mới một cách hời hợt và cầu nguyện rằng họ sẽ trở thành người chiến thắng. Những công ty thành công không bao giờ coi đây là một ván bài may rủi và họ luôn có một hệ thống quản lý hiệu suất công việc rất tốt.

Có ba nguyên tắc để quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên. Nguyên tắc đầu tiên là *Lập kế hoạch về hiệu quả*. Sau khi tất cả nhân viên hiểu rõ về tầm nhìn và hướng đi của công ty, trong quá trình lập kế hoạch, bạn cần thống nhất mục tiêu và nhiệm vụ mà bạn đang nỗ lực thực hiện. Nếu không có sự thống nhất giữa quản lý và nhân viên về mục đích, ai sẽ thắng? Người quản lý sẽ thắng, vì họ đại diện cho mục tiêu và chiến lược của công ty.

Nguyên tắc thứ hai trong việc quản lý hiệu suất là *giám sát và phản hồi*. Trước tiên phải là phản hồi. Đây là lúc bạn lật ngược mô hình tháp truyền thống hàng ngày. Khi ấy người quản lý sẽ làm mọi thứ mà họ có thể để giúp nhân viên của mình thành công. Lúc này, quan niệm “lãnh đạo phục vụ” được áp dụng triệt để. Giờ đây người quản lý hỗ trợ cho nhân viên của mình, tưởng thưởng về sự tiến bộ của họ và điều chỉnh những cách làm việc chưa phù hợp.

Nguyên tắc thứ ba và cũng là nguyên tắc cuối cùng trong việc quản lý hiệu suất là *Đánh*

giá hiệu quả. Đây là lúc người quản lý và nhân viên cùng ngồi lại để đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên trong thời gian qua.

Vậy phần lớn các công ty dành thời gian nhiều nhất cho phần nào trong ba nguyên tắc trên - lập kế hoạch về hiệu quả công việc, giám sát và phản hồi hiệu quả công việc, và đánh giá hiệu quả công việc? Đó là đánh giá hiệu quả công việc. Tôi đã đến nhiều công ty và ở đâu mọi người cũng nói: “Anh sẽ thích Bảng đánh giá hiệu quả công việc mới của chúng tôi”. Lần nào tôi cũng cười vì tôi nghĩ đa số các bảng này đều có thể quăng đi được rồi. Tại sao? Vì thực chất các bảng này đưa ra những tiêu chí mà không ai biết phải đánh giá thế nào. Sự chủ động và sẵn sàng nhận trách nhiệm, khả năng được thăng tiến… là những ví dụ tiêu biểu cho việc không rõ ràng ấy. Khi không ai biết phải làm cách nào để có kết quả đánh giá tốt, nhân viên sẽ dành phần lớn thời gian và năng lực để tiếp cận và gây cảm tình với cấp trên. Vì xét cho cùng, nếu bạn có quan hệ tốt với sếp của mình, rất có khả năng bạn sẽ được đánh giá tốt hơn.

Cũng có một số công ty làm rất tốt việc lập kế hoạch hiệu suất công việc và đặt ra những mục tiêu rõ ràng. Tuy nhiên, sau khi đặt ra mục tiêu, bạn nghĩ điều gì sẽ xảy ra với những mục tiêu ấy? Thông thường, nó sẽ được lưu hồ sơ và không ai quan tâm cho đến khi được nhắc: “Giờ là lúc mà chúng ta đánh giá hiệu suất công việc”. Khi đó mọi người mới đổ xô đi lục lọi những mục tiêu này.

Trong ba vấn đề trên, vấn đề nào được dành ít thời gian nhất? Câu trả lời là quan sát và theo dõi hiệu suất công việc hàng ngày. Nhưng đây lại chính là tiêu chí mà việc đào tạo để nâng cao hiệu suất công việc đóng vai trò quan trọng. Đó là dịp mà sự phản hồi - khen thưởng sự tiến bộ và điều chỉnh những hành vi chưa phù hợp - trở nên thiết yếu. Tôi cho rằng đây chính là phần quan trọng nhất trong việc quản lý hiệu suất công việc của nhân viên.

Để minh họa cho nhận định trên, tôi xin chia sẻ kinh nghiệm của mình trong hơn mười năm ở cương vị giáo sư đại học. Tôi luôn gặp rắc rối, thậm chí người ta còn lập hội đồng để điều tra hành động của tôi. Điều khoa không chấp nhận được là tôi cho sinh viên biết nội dung đề thi cuối kỳ ngay khi mới bắt đầu khóa học. Họ chất vấn tôi:

- Anh đang làm gì vậy?

- Tôi thật không hiểu các anh đang hỏi về điều gì.

- Anh đừng đóng kịch nữa.

- Tôi nghĩ mình có trách nhiệm truyền đạt kiến thức đến sinh viên. – Cuối cùng thì tôi đã hiểu.

- Thì đúng là như vậy, nhưng anh không được cho sinh viên biết trước bài kiểm tra cuối khóa. - Họ lập luận.

- Không những cho sinh viên biết trước bài kiểm tra cuối khóa, các anh có biết tôi sẽ còn làm gì nữa không? Tôi sẽ hướng dẫn họ câu trả lời, để vào kỳ thi cuối khóa, họ sẽ có toàn điểm A. Các anh có thấy rằng mục đích của tất cả sinh viên là lấy những điểm A, chứ không phải là cái đồ thị phân bổ tỷ lệ vô nghĩa nào đó? – Tôi kiên quyết bảo vệ quan điểm.

Trong các bạn, có bao nhiêu người muốn tuyển dụng những người thất bại? Bạn có bao giờ rao to lên rằng: “Chúng tôi đang cần một số người thất bại để bổ sung vào công ty, hãy đi tuyển những người mới theo đúng tiêu chí trên”? Không bao giờ có chuyện như thế. Bạn tìm kiếm và tuyển dụng hoặc là những người chiến thắng, là những nhân viên đã có kinh nghiệm làm những việc phù hợp với mong muốn của bạn, hoặc những người có triển vọng chiến thắng, là những người sẽ chiến thắng nếu được huấn luyện và đào tạo.

Cho sinh viên biết trước bài kiểm tra cuối khóa cũng giống như việc bạn lập kế hoạch về hiệu suất công việc đối với nhân viên vậy. Như vậy họ sẽ biết rõ được những gì đang chờ đợi mình phía trước. Cho trước nhân viên câu trả lời chính là quan sát và theo dõi hiệu quả công việc và cho họ nhận xét về sự tiến bộ của họ. Bạn sẽ khen ngợi khi nhận ra một nhân viên làm việc tốt. Nếu anh ấy làm điều gì chưa đúng, bạn cũng không nên làm họ thất vọng. Ngược lại, bạn nên nói: “Việc đó chưa đúng. Anh nghĩ đâu là cách làm đúng?”. Nói cách khác, bạn hãy điều chỉnh để họ đi đúng hướng.

Và cho nhân viên “đề bài thi cuối kỳ” giống như đề bài thi bạn đã cho họ vào đầu kỳ chính là cách chuẩn bị đánh giá hiệu suất công việc. Bạn không nên tạo ra sự bất ngờ nào.

Mọi người đều nên biết bài thi sẽ như thế nào và họ sẽ được hỗ trợ trong suốt một năm để đạt được kết quả cao nhất cho bài kiểm tra đó. Khi bạn có một đồ thị phân bổ, trong đó bắt buộc có một tỷ lệ phần trăm nào đó số nhân viên sẽ phải thất bại, bạn sẽ đánh mất niềm tin của mọi người. Tất cả những gì họ quan tâm là vị trí số một. Khi bạn giúp nhân viên đạt được điểm A tức là bạn đã tạo cho họ động lực làm việc để có thể khiến khách hàng hoàn toàn hài lòng.

HIỆN THỰC CỦA YUM!:

HUẤN LUYỆN NÂNG CAO HIỆU SUẤT

CÔNG VIỆC

Quản lý hiệu suất công việc rất quan trọng tại Yum!, tuy nhiên ban lãnh đạo vẫn rất cẩn trọng mỗi khi dùng từ *quản lý* vì họ cảm thấy nó mang hơi hướng hành chính quan liêu. Cái mà họ không muốn thấy là một hệ thống quản lý hiệu quả công việc kèm theo hàng núi mẫu đơn và thực hiện theo kiểu thi hành những mệnh lệnh được ban từ trên xuống. Vậy nên Yum! đã thay đổi toàn bộ cách thức quản lý hiệu suất công việc, với việc huấn luyện luôn được đặt ở vị trí trung tâm.

Huấn luyện và Hỗ trợ

Chúng tôi huấn luyện và hỗ trợ lẫn nhau.

HUẤN LUYỆN THEO CÁCH CỦA YUM!

Công việc của người huấn luyện là giúp các ngôi sao tỏa sáng và giúp cả nhóm thành công. Người huấn luyện là người ở gần, chứ không phải một nhân vật quan trọng nào đó đang ở một nơi thật xa xôi. Những người huấn luyện tốt không thể giống bù nhìn, họ cần nắm rõ luật chơi và cách chơi. Và những người huấn luyện không thể gọi là thành công khi các đội của họ chưa thành công. Trong phương châm lãnh đạo của Yum!, huấn luyện là cách lý tưởng nhất để xây dựng và truyền bá một văn hóa mới.

Trong tất cả những thay đổi mà chúng tôi đề cập với ban lãnh đạo cao cấp của Yum!, điều họ muốn nói tới nhiều nhất chính là công tác huấn luyện và sức mạnh của nó. Hệ thống nâng cao hiệu suất công việc được thiết kế để gắn hiệu quả với những giá trị - điều tạo nền tảng cho sự phát triển cá nhân. Hãy nghe những gì họ nói để thấy việc huấn luyện đã thúc đẩy văn hóa Đam mê Khách hàng như thế nào.

Đặt Mục Tiêu Lớn. Lãnh đạo của Yum! nhận thức rằng hiệu quả công việc bắt nguồn từ những mục đích cụ thể, rõ ràng. Vì vậy, hệ thống thiết lập mục tiêu của họ được tổ chức rất hợp lý.

Nhân viên đặt ra mục tiêu vào đầu năm. Các mục tiêu quan trọng nhất, tập trung vào kết quả, được gọi là “blue chips”. Những mục tiêu chính được ban lãnh đạo cao cấp đưa ra và được truyền đạt đến hệ thống nhà hàng. Nhân viên sẽ cùng với huấn luyện viên của họ xác định những điểm chung giữa mục tiêu của ban lãnh đạo cao cấp với các mục tiêu của nhà hàng. Từ đó, quá trình huấn luyện sẽ được thiết kế mang tính liên tục nhằm giúp nhân viên đạt được những mục tiêu lớn mà họ đã đặt ra.

Việc đánh giá giữa năm phải dựa trên chế độ Phản hồi 3600 – tức là tập hợp toàn bộ thông tin từ tất cả những người ảnh hưởng đến hoạt động chung của công ty, trong đó 80% nội dung đánh giá tập trung vào sự phát triển nghề nghiệp và cá nhân, 20% còn lại tập trung vào các mục tiêu lớn. Trọng tâm được đặt vào việc phát triển cá nhân - làm thế nào để đạt được kết quả, trong đó mọi người nói về các giá trị và hành động như một nhà lãnh đạo thực thụ.

Một nửa phản hồi liên quan đến Nguyên tắc Hợp tác, nửa còn lại là về những trách nhiệm

quản lý. Nội dung thảo luận xoay quanh các phản hồi 3600 và nhận diện những cơ hội, đồng thời đề cập đến các cuộc thảo luận về phát triển nghề nghiệp.

Cuối năm, ban lãnh đạo sẽ gặp gỡ các quản lý nhà hàng để thảo luận về hiệu quả công việc, nhưng giờ đây trọng tâm đã thay đổi - 80% tập trung vào kết quả, 20% còn lại là phương pháp thực hiện.

Nhiệm vụ của người huấn luyện. Tim Morrison, huấn luyện viên trưởng của Taco Bell khu vực miền Trung (nước Mỹ), mô tả nhiệm vụ của một người huấn luyện: “Trách nhiệm của chúng tôi là tạo ra môi trường làm việc mà nhân viên cảm thấy hài lòng với nơi họ làm việc cũng như công việc họ đang đảm nhận. Một phần quan trọng của việc này là giúp nhân viên hiểu rằng họ được ghi nhận và đánh giá cao, đồng thời họ có cơ hội làm bất cứ điều gì mà họ cho là tốt nhất đối với công ty. Điều này có nghĩa là bạn sẽ trở thành người đầu bếp tốt nhất trong khả năng của mình, hoặc hôm nay bạn trở thành người đầu bếp và sau khoảng mười năm nữa sẽ đảm nhận công việc như David Novak hiện đang làm.

Tôi có trách nhiệm tạo ra một môi trường, trong đó nhân viên sẽ được huấn luyện phù hợp, được đánh giá, phát triển và ghi nhận. Nếu làm được như vậy, bạn sẽ không phải lo đến những việc vặt vãnh khác. Trong suy nghĩ của tôi, Nguyên tắc Hợp tác là ý tưởng hoàn hảo cho việc phát triển môi trường này”, Morrison nói.

Huấn luyện trước tiên và huấn luyện lại. Việc huấn luyện đòi hỏi rất nhiều thời gian. Thậm chí David còn thú nhận rằng có lúc vì thiếu kiên nhẫn ông đã quên nguyên tắc “Huấn luyện trước tiên và huấn luyện lại”. Ông kể:

“Khi tôi mới đến đây, một giám đốc tài chính tại KFC đã thực sự làm tôi bực mình. Trong nhiều năm, việc kinh doanh của KFC phát triển không như mong muốn. Trong cuộc họp nào của KFC, vị giám đốc này cũng la lên rằng cần cắt giảm chi phí, giảm chất lượng các thành phần, và tiết kiệm từng xu ở chỗ này hay chỗ kia. Vì vậy khi gặp Wayne Calloway, chủ tịch PepsiCo tại thời điểm đó, tôi nói:

- Wayne này, vị giám đốc tài chính kia sẽ phải ra đi.

- Anh làm tôi ngạc nhiên đấy. - Wayne nói. - Anh ta là một trong những người thông minh nhất trong công ty. Anh đã nói với anh ta về cảm nhận của anh chưa?

- À, chưa! Nhưng tôi biết anh ta phải ra đi. - Tôi trả lời.

- Tại sao anh không nói cho anh ta biết vấn đề là gì và xem anh ta xử lý ra sao? - Wayne gợi ý.

Thế là tôi đến gặp anh ta. Tôi nói: ‘Tôi ở đây là để phát triển kinh doanh. Khi anh muốn giảm chi phí, hãy đến nói chuyện trực tiếp với tôi và chúng ta sẽ cùng tìm cách giải quyết vấn đề. Công việc của anh là giúp tôi cải thiện tình hình kinh doanh của công ty. Từ bây giờ, tôi muốn anh hãy nhìn vào gương mỗi ngày để thấy chữ *Ông Tăng Trưởng* đóng trên trán. Và đó là tất cả những gì tôi muốn anh nói trong các cuộc họp. Anh phải hướng sự tập trung của mọi người vào vấn đề phát triển’.

Anh ta đã ghi nhận ý kiến đóng góp của tôi, bởi vì anh ta muốn thành công. Vị giám đốc tài chính ấy đã gặp các giám đốc khu vực và nhận ra họ luôn mong muốn thành tích của mình được công nhận. Từ đó, anh ta đã dành nhiều ngân sách hơn cho việc khen thưởng. Trong suốt quá trình đó, anh ta đã góp phần làm cho công ty ngày càng phát triển và trở thành một trong những người có nhiều đề xuất nhất để làm giàu thêm văn hóa của chúng tôi. Đây là vấn đề huấn luyện. Tôi đã nhận ra hiệu quả của phương thức huấn luyện trước tiên và huấn luyện lại. Tức là trước tiên bạn phải giúp họ và cần lặp lại điều đó liên tục. Nếu bạn không làm được như

vậy, có thể họ sẽ đi sai đường”.

Huấn luyện là xắn tay giúp đỡ - không phải là đứng bên ngoài.Một người huấn luyện của Pizza Hut miêu tả lần đầu tiên anh cảm nhận được sức mạnh lớn lao của việc huấn luyện:

“Đó là kinh nghiệm đầu tiên của tôi khi làm việc với A ylwin Lewis, giám đốc điều hành của Pizza Hut, sau khi David Novak nắm quyền lãnh đạo công ty. Tôi được thăng chức huấn luyện khu vực và tôi đã sa thải năm người quản lý chỉ trong vòng sáu tháng đầu tiên. Tôi tập trung cất nhắc các nhân viên bên trong công ty và dựa vào kinh nghiệm của mình, tôi đã thăng chức cho một số nhân viên, những người thật sự làm việc siêng năng, hiệu quả và có đạo đức tốt. Nhưng họ vẫn còn non nớt. Rất, rất non nớt.

Tôi vừa thăng chức cho một quản lý nhà hàng. Aylwin Lewis bước vào nhà hàng đó cùng với các trợ lý mà không hề báo trước. Mọi người hoàn toàn bất ngờ. Không ai nghĩ rằng ông sẽ đến. Khi tôi bước vào thì ông đã ở đó được 30 phút. Tôi cảm thấy hơi lo. Điều đầu tiên tôi nghĩ tới là tôi mới được thăng chức, có lẽ tôi sắp bị phạt đây. Những cuộc viếng thăm bất ngờ của lãnh đạo không cho phép tôi nhìn sự việc theo hướng tích cực. Đó là kinh nghiệm tôi có được trước khi vào làm việc ở Yum!. Nhưng ngược lại với những gì tôi nghĩ, Aylwin Lewis nhìn tôi và nói:

- Tôi có thể làm gì giúp anh? Anh cần gì để chấn chỉnh hoạt động kinh doanh ở khu vực của mình?

- Tôi có bốn nhà hàng chưa có quản lý, còn các nhà hàng khác đã có quản lý mới rồi. - Tôi trả lời như một cái máy. - Người quản lý ở đây chỉ mới được bổ nhiệm hai tuần trước nên chưa có kinh nghiệm quản lý.

- Vậy tôi có thể giúp anh bằng cách nào? - Ông hỏi lại.

- Hiện tôi đang gặp khó khăn trong việc hỗ trợ tất cả các nhà hàng. (Lúc đó, tôi phải quản lý 15 nhà hàng, trong đó bốn nhà hàng có quản lý mới, bốn nhà hàng không có quản lý, và việc theo dõi tất cả các nhà hàng này quả thực là quá khó khăn đối với tôi).

- Vậy tôi sẽ gọi cho anh vào thứ Hai (hôm đó là thứ Sáu). Chúng tôi sẽ giúp anh trong bốn dịp cuối tuần sắp tới, như vậy anh có thể có mặt ở các cửa hàng kia và phát triển đội ngũ quản lý của mình. Hãy cho họ cơ hội thử thách và ổn định công việc. Việc đầu tiên tôi sẽ làm vào sáng thứ Hai là gọi điện thoại cho anh nhé.

Sau đó, Aylwin cử khoảng hai chục nhân viên của trung tâm hỗ trợ nhà hàng (RSC) tới giúp tôi trong bốn dịp cuối tuần tiếp theo, đúng như ông đã hứa. Những nhân viên này làm việc ở RSC vào các ngày trong tuần và dành thời gian cuối tuần để phụ giúp chúng tôi. Họ là những người làm việc có kinh nghiệm. Tại thời điểm đó, RSC có sứ mệnh ‘Hỗ trợ tuyến đầu’ - tức là đến làm việc tại các nhà hàng như những nhân viên trực tiếp phục vụ khách hàng. Một tiêu chí quan trọng của RSC là: ‘Chúng tôi hỗ trợ công việc ngay tại cơ sở để đảm bảo các nhà hàng được cung cấp mọi điều mà họ cần’. Những khẩu hiệu như vậy đã có từ thời ban lãnh đạo cũ. Nhưng với Aylwin thì khác, với ông ‘lời nói phải đi đôi với việc làm’.

Nếu là trước kia có lẽ tôi đã bị lôi ra ngoài và quát cho một trận rằng tôi đã làm mọi việc sai be bét cả. Lúc đó, bạn sẽ cảm thấy bế tắc, những gì đang diễn ra thật tồi tệ và bạn loay hoay sửa lỗi. Đó là những gì thường xảy ra khi lãnh đạo bất ngờ xuống kiểm tra nhà hàng của bạn - một cuộc dạo chơi không hơn không kém.

Ai cũng có thể huấn luyện người khác.Tại Yum!, việc huấn luyện không chỉ giới hạn ở quan hệ lãnh đạo và nhân viên. Một trong những quản lý nhà hàng mà chúng tôi trò chuyện ở KFC đã nói: “Bạn huấn luyện theo nhiều hướng: lên trên, sang ngang và xuống dưới”. Anh ta kể lại thời gian làm việc tại Pizza Hut, khi Aylwin làm giám đốc điều hành:

“Aylwin là một trong những nhà lãnh đạo giỏi nhất tôi từng gặp - một trong những hình mẫu của tôi - và ông chính là người đã làm cho văn hóa của chúng tôi được biết đến trên toàn thế giới. Nhưng ai cũng có lúc phạm sai lầm. Chúng tôi có một khu vực gồm 50 nhà hàng đang trong tình cảnh rất khó khăn ở Columbus – bang Ohio (Mỹ), trong đó hai nhà hàng thậm chí không có quản lý. Vì vậy, chúng tôi đã chuyển một quản lý từ Florida đến để trông coi một nhà hàng chuyên giao thức ăn nhanh. Anh ta đã rất thành công và tăng gấp đôi doanh thu hàng tuần chỉ trong vòng vài tháng.

Một lần, Aylwin và tôi cùng xuống thăm nhà hàng này. Ông đi thẳng vào nhà hàng, quan sát xung quanh và cho người quản lý một bài học về việc phải hướng dẫn nhân viên vệ sinh sạch sẽ hơn. Anh này run như dẽ. Khi chúng tôi đi ra ngoài, tôi nói với Aylwin những suy nghĩ của mình về chuyện vừa xảy ra và những tác động tiêu cực của nó đối với nhà quản lý kia. Chúng tôi trao đổi rất thẳng thắn và Aylwin đã cảm ơn tôi. Thông thường, những trao đổi như thế sẽ giúp bạn tạo được mối quan hệ tốt hơn với sếp của mình, nhưng nếu sếp của bạn có cái tôi quá lớn, điều này sẽ không thể xảy ra.

Hay một ví dụ khác. Aylwin đã đánh giá hoàn toàn sai về tôi trong ba lần liên tiếp mà không cho tôi cơ hội giải thích. Ở Yum!, chúng tôi luôn muốn đánh giá tốt về nhân viên, tức là không đặt giả thuyết về các ý định của họ. Một trong những giá trị của chúng tôi là ‘Tin tưởng vào nhân viên, tin vào những ý định tích cực của họ’. Vì vậy, những gì ông nói khiến tôi có cảm giác như mình đang là kẻ lười biếng, không làm việc hay đại loại như vậy. Chuyện ấy làm tôi bực mình, nên vài ngày sau, tôi đến nói chuyện với ông. Ông nói: ‘Anh đã đúng. Tôi thành thật xin lỗi!’.

Chúng tôi làm cho mọi người nhận ra rằng ai cũng có trách nhiệm giải trình và lắng nghe, bất kể bạn là chủ tịch, giám đốc điều hành hay nhân viên. Thật tuyệt khi bạn xây dựng được văn hóa và những mối quan hệ để có thể có những kiểu đối thoại như vậy. Bạn không phải quá lo lắng về quan hệ của bạn với sếp, hay bạn sẽ là nạn nhân của những đánh giá phiến diện. Khi nói chuyện như thế, chúng ta sẽ làm cho mọi người nhận thấy các nhà lãnh đạo, quản lý luôn cởi mở, gần gũi, khiến nhân viên thoải mái khi tiếp xúc, trình bày và giải thích. Con người không ai hoàn hảo cả”.

Huấn luyện có thể là công việc khó khăn. Huấn luyện không phải lúc nào cũng chỉ đơn giản là lắng nghe và cố gắng khơi gợi tiềm năng, mà đôi lúc có cả sự xung đột. Một trong những nhà quản lý làm việc trực tiếp với David Novak đã khẳng định rằng việc huấn luyện có thể đi theo hai hướng:

“Một trong những điều tôi tâm đắc về văn hóa công ty là cách dùng từ *huấn luyện* - thực tế là mọi người đều có thể trở thành nhà huấn luyện. Tôi đã từng trải qua cảm giác này khi giữa tôi và David Novak phát sinh mâu thuẫn ngay trong sáu tháng đầu tiên tôi làm việc tại công ty. Đều là những người có cá tính mạnh, chúng tôi đã thể hiện cái tôi của mình trong một cuộc họp giữa nhóm của tôi và nhóm của ông. Và kết quả là không ai trong chúng tôi hài lòng về cuộc họp này.

Vài ngày sau, chúng tôi quyết định nói chuyện thẳng thắn. David nhận trách nhiệm chính trong việc huấn luyện, và đây thực sự là một điều tốt lành bởi vì tôi vẫn còn đang rất tức giận. Ông dùng một bài tập mà chúng tôi được dạy tại KFC - bài tập về Bậc thang Trách nhiệm. Đây là một quá trình giúp bạn nhận trách nhiệm về hành vi của mình. Bạn có biết chơi trò chơi nạn nhân không, tức là kể cho những người khác nghe về việc mình bị đối xử tồi tệ như thế nào? Trong bài tập này, bạn phải xác định thời điểm khi bạn đóng vai nạn nhân và bạn sẽ kể cho cùng một người cùng một câu chuyện, mà kể vài lần. Và bạn sẽ vô cùng ngạc nhiên khi việc đóng vai nạn nhân làm bạn tiêu hao nhiều năng lượng đến vậy. Năng lượng chỉ được giữ lại nếu bạn nói chuyện với nhiều người khác nhau. Tôi không hề biết điều đó trước khi David và tôi gặp nhau để trao đổi về cuộc họp giữa hai nhóm.

David nói: 'Anh hãy kể cho tôi 'câu chuyện nạn nhân' của anh đi, tôi muốn nghe'. Tôi trả lời: 'Câu chuyện nạn nhân gì? Tôi ghét từ này, tôi chưa bao giờ và sẽ không bao giờ là nạn nhân cả!'.

David lại nói: 'Hãy kể cho tôi nghe câu chuyện về việc anh đã bị đối xử và anh cảm thấy thế nào khi chuyện đó xảy ra - anh đã là một kẻ ngu ngốc ra sao và điều gì đã khiến anh không chịu nổi. Anh hãy kể trong vai trò một nạn nhân, trong bao lâu tùy thích. Và tôi nghĩ: 'Điều này thật lạ. Trước nay chưa có ai yêu cầu tôi như vậy'. Vì vậy tôi giả vờ đồng ý và nói: 'Tôi chưa bao giờ thấy ai trịch thượng như vậy, và anh đã làm điều đó trước mặt nhân viên của tôi. Anh đang không tôn trọng và xúc phạm tôi…'. Tôi trút cơn tức giận bị kìm nén mấy ngày trước đó. Và David cũng thế - nói hết những gì vốn làm ông nổi nóng.

Cuối cùng David nói: 'Bây giờ chúng ta hãy cùng suy nghĩ về hậu quả. Anh và tôi đã thực sự làm gì để thay đổi kết quả?'. Ông khiến tôi phải suy nghĩ. Tôi có thể làm nhiều hơn là khiến cho mâu thuẫn giữa đôi bên ngày càng trầm trọng. Ông đã buộc tôi suy nghĩ lại những gì diễn ra trong cuộc họp hôm ấy. Rồi ông thẳng thắn nhận trách nhiệm của mình. Tôi cũng như vậy. Cuối cùng, chúng tôi cùng viết ra giấy và đối chiếu với nhau. Trong suốt 24 năm làm việc, chưa có một buổi huấn luyện nào mà tôi học được nhiều điều đến thế.

Để có được kết quả huấn luyện như vậy, bạn cần phải cởi mở với chính mình và gác lại cái tôi. Có thể David cũng bị ám ảnh bởi chuyện đã xảy ra, từ cách nhìn của cá nhân ông. Chuyện đó vẫn thường xảy ra mà. Nhưng không, ông luôn nói: 'Hãy tiến về phía trước – chuyện này đã ở sau lưng chúng ta rồi'.

Huấn luyện là giúp mọi người nhận ra vấn đề, từ đó đưa ra các giải pháp khả thi. Tại công ty này, ai cũng có thể trở thành nhà huấn luyện".

MỘT NGÀY CỦA NHÀ HUẤN LUYỆN

Chuck Boone, chuyên viên huấn luyện khu vực của Taco Bell, đã tóm tắt những gì chúng tôi thấy được khi quan sát các nhân viên huấn luyện khu vực của công ty:

"Tôi sẽ nói cho các bạn biết công việc hàng ngày của một nhân viên huấn luyện khu vực. Bạn phải liên tục tương tác với nhà hàng. Buổi sáng, bạn kiểm tra số liệu. Bạn nhận tin nhắn của những nhân viên làm việc vào cuối ngày hôm qua. Nếu hiệu quả công việc tốt, tốt một cách liên tục, bạn cần gọi điện thoại cho nhóm nhân viên này để động viên họ. Và luôn có những đối thoại ngắn như: 'Các bạn làm việc tốt lắm, hãy tiếp tục phát huy nhé'.

Nếu có vấn đề xảy ra, chắc chắn bạn sẽ phải nói chuyện qua điện thoại lâu hơn và đặt những câu hỏi đại loại như 'Anh có kiểm tra lại hàng tồn kho chưa?', sẽ phải đến nhà hàng, cùng nhân viên đi một vòng để nắm bắt tình hình. Sáng hôm sau bạn sẽ phải gọi điện lại để kiểm tra. Một tiếng đồng hồ buổi sáng chỉ để thu thập các kết quả kinh doanh và gọi những cuộc điện thoại như vậy nhằm củng cố hoặc động viên mọi người tiến về phía trước. Nếu cần thiết, bạn phải hướng dẫn thêm để họ có một ngày làm việc khả quan hơn. Một ngày mới của những nhà huấn luyện được bắt đầu như vậy.

Sau đó, tôi thường có hai buổi huấn luyện kéo dài khoảng bốn tiếng đồng hồ tại hai nhà hàng. Tôi dành nhiều thời gian trong các buổi huấn luyện này với quản lý nhà hàng. Và nếu vì lý do nào đó mà họ không có mặt tại nhà hàng, tôi sẽ làm việc với cấp phó hay với người trợ lý.

Thông thường bạn sẽ tới nhà hàng, đi một vòng và chúc mọi người một ngày tốt lành. Nếu có khách hàng, tôi sẽ chào họ và hỏi xem họ có hài lòng với cung cách phục vụ ở đây không, rằng chúng tôi có thể làm gì tốt hơn. Bạn gặp quản lý nhà hàng khoảng 20 phút để trao đổi về những vấn đề xảy ra gần đây, hoặc hỏi họ xem công việc kinh doanh như thế nào. Kế tiếp, bạn vào trong quan sát. Đây là phần được làm bài bản nhất trong bốn giờ đồng hồ này. Cả tôi và người quản lý đều có bản báo cáo chi tiết về tất cả các vấn đề chính trong việc vận hành nhà

hàng. Những việc này đã trở thành thông lệ và mọi người đã quen thuộc với điều đó.

Có lẽ phần thú vị nhất trong một ngày huấn luyện là cùng ngồi với người quản lý nhà hàng trong phòng ăn và có một cuộc trao đổi hoàn toàn cởi mở. Trong vòng hai giờ, tôi phân tích những vấn đề mà tôi cho rằng họ cần được hỗ trợ, hoặc những điều họ đề xuất. Mô hình huấn luyện hiệu quả cao của chúng tôi được gọi là mô hình EARS. EARS là bốn chữ cái đầu của các từ Explore (khám phá), Analyze (phân tích), Repond (phản hồi) và "make it Stick" (ghi nhớ). Bằng cách đặt ra nhiều câu hỏi khác nhau, bạn sẽ xác định được vấn đề mà họ đang phải vật lộn. Bạn không nên nói với họ những gì họ làm sai. Chính họ sẽ phải tự nhận thấy và nói ra điều đó. Họ tìm ra nguyên nhân và tự giải quyết vấn đề. Bạn chỉ cần hướng họ tới điểm đó thôi.

Khi đã giúp họ tìm ra cách để nắm bắt cơ hội, nếu lần sau trở lại nhà hàng đó, bạn sẽ phải kiểm tra xem vấn đề đã được giải quyết hay chưa. Nếu họ có tiến bộ, bạn cần ghi nhận thành tích ấy".

Các hướng dẫn trích từ cuốn sổ ghi chép một ngày làm việc của Chuck Boone đã gợi ý cho chúng ta rằng tự khám phá chính là nền tảng của sự phát triển bản thân – bạn muốn thông qua quá trình tương tác để giúp nhân viên tự học hỏi, làm việc có trách nhiệm và biết nhìn lại mọi hành động của mình. Đây là quá trình mang tính cá nhân rất cao: hai người cùng hướng tới một mục tiêu, nhưng nhà huấn luyện không đóng vai cấp trên, mà là một tác nhân hỗ trợ, thúc đẩy và củng cố hiệu quả làm việc của người kia.

Những nhà huấn luyện trong công ty không cần nhiều lời. Họ chỉ định hướng và để nhân viên tự tìm câu trả lời. Rob Savage, giám đốc điều hành của Taco Bell, nói: "Dĩ nhiên, chỉ cho họ thấy vấn đề ngay sẽ đỡ mất thời gian hơn. Nhưng công tác huấn luyện không thể thực hiện một cách tùy tiện. Đây là một quá trình mà chúng ta sống và khẳng định giá trị của mình.

CÓ THỂ ĐÀO TẠO NHÀ HUẤN LUYỆN?

Các nhà lãnh đạo của công ty nghĩ rằng hoàn toàn có thể đào tạo nhà huấn luyện, nhưng với điều kiện nhà huấn luyện không hành động như thể mình là người biết mọi thứ. Aylwin Lewis nói: "Tất cả những gì bạn cần là một nhà lãnh đạo dám thừa nhận sai lầm. Tại thời điểm nhà lãnh đạo thừa nhận họ đã sai và mong muốn sửa chữa sai lầm, những bức tường chắn thật sự vỡ ra và bạn đã có được một sự kết nối quan trọng để tạo hiệu quả công việc. Những cái tôi quá lớn không thể 'vừa' với nơi đây".

David Novak không phản đối điều này. Ông tin rằng có thể đào tạo các nhà huấn luyện và tin rằng quy trình huấn luyện của Yum! là tốt nhất trên thế giới. Bởi vì ở đây có hệ thống, quy trình và cả một nền văn hóa ghi nhận để hỗ trợ cho chương trình huấn luyện. Chúng tôi nghĩ rằng Yum! hoàn toàn có tiềm năng để trở thành công ty tầm cỡ thế giới.



ĐIỂM SỐ CỦA YUM!

HUẤN LUYỆN ĐỂ NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Đạt 8/10

Chúng tôi nghĩ rằng Yum! đang hành động rất đúng đắn khi định vị và thực hiện triết lý huấn luyện như một động lực tạo nên văn hóa Đam mê Khách hàng. Con người ở đây không chỉ tận tâm trong việc trở thành những nhà huấn luyện, mà còn thể hiện sự đam mê trong đó. Lý do duy nhất chúng tôi chưa cho họ 10 điểm là chúng tôi chờ xem liệu họ có thể đưa việc huấn luyện này đến với những khách hàng đang chờ đợi không. Họ đang có những bước tiến vững chắc trên con đường này.

ĐỂ NHÂN VIÊN THAM GIA VÀO VIỆC QUẢN LÝ: NHỮNG HỆ THỐNG VÀ QUY TRÌNH ĐÚNG

GIẤC MƠ CỦA BLANCHARD

Nếu bạn muốn tạo ra những khách hàng hâm mộ cuồng nhiệt và những nhân viên Đam mê Khách hàng, bạn không nên khoanh tay đứng chờ. "Con đường đi tới địa ngục được lát bằng những ý định tốt". Câu nói cũ này đến nay vẫn còn nguyên giá trị. Kinh nghiệm cho thấy không có điều tốt nào xảy ra một cách ngẫu nhiên. Ví dụ, tôi chắc là bạn có một người bạn rất chu đáo. Anh ta luôn nhớ sinh nhật của bạn. Nhưng anh ta làm điều đó như thế nào? Anh ấy có một cuốn lịch điện tử và một tuần hoặc 10 ngày trước sinh nhật, nó sẽ nhắc anh ta. Lãnh đạo hiệu quả cũng tương tự như vậy. Việc này thiên về nguyên tắc hơn là nghệ thuật. Đây là công việc đòi hỏi phải xây dựng những hệ thống tốt. Trong phần trước, chúng ta đã nói về quản lý hiệu suất công việc, cũng như tầm quan trọng của việc đảm bảo rằng nhân viên của bạn vừa tạo ra kết quả tốt, vừa cảm nhận tốt về bản thân. Vậy điều gì sẽ tạo nên một hệ thống quản lý hiệu suất công việc tốt?

Chúng tôi đã xác định năm tiêu chí cần xây dựng nếu tổ chức muốn có một hệ thống quản lý hiệu suất công việc tốt. Đó là: trách nhiệm, dữ liệu/thông tin, phản hồi, huấn luyện và ghi nhận. Nói cách khác, để nhân viên làm việc hiệu quả cao, họ cần biết cấp trên muốn họ làm gì (trách nhiệm) và hành vi như thế nào được cho là tốt (dữ liệu/thông tin). Đồng thời, họ cũng cần biết họ đang làm việc tốt như thế nào (phản hồi). Nếu hiệu quả công việc chưa tốt, họ cần được định hướng lại (huấn luyện). Và nếu hiệu quả làm việc tốt, họ cần được phát hiện và khen thưởng (ghi nhận).

HỆ THỐNG THỨ NHẤT: TRÁCH NHIỆM

Để đạt được mục đích của công ty, mọi nhân viên - dù làm việc riêng lẻ hay theo nhóm - cần biết họ phải chịu trách nhiệm về việc gì. Hiệu quả công việc tốt bắt nguồn từ những mục tiêu rõ ràng. Mục tiêu càng rõ ràng, cụ thể - mục tiêu chính xác là gì, ai sẽ thực hiện, khi nào phải hoàn thành, kết quả sẽ được xác định như thế nào, kết quả như thế nào là đạt yêu cầu - thì bạn sẽ càng làm cho nhân viên hay nhóm nhân viên thực hiện công việc đó có trách nhiệm.

Nếu không có một hệ thống trách nhiệm rõ ràng, nhân viên sẽ không biết nên tập trung vào đâu. Hệ thống này cần được xây dựng trong quá trình lên kế hoạch hoạt động.

HỆ THỐNG THỨ HAI: DỮ LIỆU/THÔNG TIN

Những mục tiêu rõ ràng không chỉ cho nhân viên biết họ phải làm công việc gì, mà còn cho họ biết rằng hiệu quả công việc như thế nào sẽ được đánh giá là tốt. Khía cạnh thứ hai của việc đặt mục tiêu đòi hỏi một cơ sở dữ liệu điều hành/ hệ thống thông tin. Điều này không chỉ quan trọng trong việc lập kế hoạch hoạt động, mà còn cần thiết trong việc giám sát và phản hồi về hiệu quả đạt được.

Cùng với sự bùng nổ thông tin hiện nay, bản thân việc quản lý và truyền bá thông tin có thể trở thành một chiến lược chủ chốt. Khi đề cập đến các hệ thống dữ liệu, chúng ta thường nói về những cách thức để lấy thông tin tài chính, phản hồi của khách hàng hay hiệu quả công việc - tất cả những gì có thể hỗ trợ họ trong việc đưa ra quyết định đúng đắn hay trong công tác huấn luyện. Nhân viên không được cung cấp thông tin phù hợp sẽ không thể tự theo dõi, huấn luyện và ghi nhận người khác, cũng như không thể đưa ra những quyết định đúng đắn. Ngược lại, những nhân viên có thông tin sẽ thực hiện được những việc này.

Bạn không thể quản lý thứ
mà bạn không thể đo lường.
Bạn không thể huấn luyện thứ
mà bạn không thể đo lường.
Và bạn cũng không thể nhận ra thứ
mà bạn không thể đo lường.

HỆ THỐNG THỨ BA: CÔNG TÁC ĐÀO TẠO

Đào tạo là chiến lược chính để biến công ty thành một tổ chức luôn duy trì tinh thần học tập. Sau những mục tiêu không rõ ràng, lý do phổ biến thứ hai khiến nhân viên không làm tốt công việc là thiếu huấn luyện. Chúng ta đã bàn về huấn luyện và tầm quan trọng của việc huấn luyện. Nếu huấn luyện ban đầu cho nhân viên mới sau khi tuyển dụng được

cho là quan trọng, thì huấn luyện thường xuyên trong quá trình làm việc cũng thật sự cần thiết để giúp họ cập nhật thông tin và có thêm động lực. Nhân viên làm việc không hiệu quả có thể là do họ không-làm-được, hoặc không-muốn- làm, hoặc cả hai. Huấn luyện sẽ là giải pháp tốt nhất cho vấn đề không-làm-được. Như chúng tôi đã đề cập, những vấn đề không-muốn-làm không liên quan đến việc huấn luyện, mà chính là vấn đề của cá nhân hay văn hóa công ty. Tuy nhiên, nếu nhân viên làm việc không hiệu quả do cả hai vấn đề không-làm-được và không-muốn-làm thì đã đến lúc cần xem lại định hướng nghề nghiệp.

HỆ THỐNG THỨ TƯ: PHẢN HỒI

Hệ thống theo dõi và phản hồi là công cụ quan trọng để quản lý hiệu suất công việc. Như tôi đã nói, phản hồi là yếu tố tiên quyết. Tôi được nghe câu nói này lần đầu tiên từ một đồng nghiệp tên là Rick Tate, một chuyên gia trong lĩnh vực huấn luyện về dịch vụ khách hàng. Hãy tưởng tượng bạn là một vận động viên điền kinh tham gia Thế vận hội và đồng hồ bấm giờ từ chối cho bạn biết kết quả. Hay một người nhảy cao không biết họ nhảy được bao nhiêu. Nếu không có sự phản hồi, nhân viên sẽ không thể biết được mình đã làm việc tốt hay chưa.

Một trong những ví dụ mà tôi hay sử dụng là trò chơi bowling. Bạn đã bao giờ xem người ta chơi môn này chưa? Sau khi ném trái banh đi, họ nhảy lên và gào thét, vậy điều gì sẽ xảy ra? Tất cả các con ky đều bị đổ và họ ghi điểm. Nhưng thực tế nhiều công ty lại có kiểu chơi bowling khác thường. Những người chơi đã sẵn sàng, nhưng khi họ nhìn xuống đường banh thì không thấy một con ky nào. Làm sao bạn có thể chơi bowling mà không có con ky?

Khi bạn nói với mọi người rằng họ cần phản hồi cho nhân viên về kết quả làm việc, thì họ thường đưa ra kiểu chơi bowling kỳ cục kia. Khi người chơi nhìn xuống đường banh thì vẫn có những con ky được sắp sẵn, nhưng có một tấm vải che phía trước. Khi người chơi lăn banh, trái banh sẽ xuyên qua tấm vải. Họ nghe tiếng những con ky đổ xuống, nhưng không biết là bao nhiêu. Bạn hỏi: “Kết quả thế nào?”, họ sẽ nói: “Tôi không biết, vì tôi không nhìn thấy”. Họ không nhận được bất cứ sự phản hồi nào cả.

Khi bạn đòi hỏi nhân viên phải được phản hồi thì kiểu chơi bowling thứ ba được thiết lập. Bây giờ, khi người chơi nhìn xuống đường banh, họ vẫn thấy tấm vải che những con ky, nhưng có một yếu tố mới trong trò chơi. Sau tấm vải che là người quản lý. Người chơi ném banh xuống đường banh, trái banh xuyên qua tấm vải, người ném nghe tiếng các con ky đổ, và sau đó người quản lý giơ hai ngón tay lên: “Anh đánh đổ hai con ky”. (Trong nhiều công ty người ta không nói: “Anh đánh đổ hai con ky”, mà nói: “Anh đã đánh hụt tám con”).

Điều bạn cần làm là cất tấm vải đi để nhân viên của bạn thấy các con ky, khi ấy họ sẽ tự biết kết quả việc làm của mình. Phản hồi thật sự có vai trò như “Bữa sáng của nhà vô địch”. Phản hồi phù hợp rất quan trọng trong việc xác định vấn đề, huấn luyện và đánh giá hiệu suất công việc.

HỆ THỐNG THỨ NĂM: GHI NHẬN

Ghi nhận vô cùng quan trọng trong việc duy trì và đánh giá hiệu quả công việc. Ghi nhận gồm hai phần: đầu tiên là phát hiện ra nhân viên nào của mình đang làm việc tốt, phần thứ hai là khen thưởng họ. Nếu bạn hiểu được sự khác nhau giữa hai phần này, bạn sẽ thấy tại sao ghi nhận lại quan trọng trong việc theo dõi và phản hồi hiệu quả công việc. Phản hồi phải là một việc làm thường xuyên khi nhân viên làm tốt công việc của mình. Việc này cần thực hiện lập tức và cụ thể, nếu chậm trễ sẽ không còn ý nghĩa. Khi nói về ghi nhận, chúng ta thường nhắc đến những phần thưởng như giấy khen, bằng khen kèm theo hiện kim hay hiện vật.

Cả hai phần của việc ghi nhận đều quan trọng. Nhưng nếu bạn chờ đến cuối năm mới ghi nhận và khen thưởng, nhân viên sẽ mất động lực để cố gắng. Họ cảm thấy hình như không ai nhận ra nỗ lực của họ. Nếu các cổ động viên bóng đá chỉ vỗ tay khi đội của họ ghi bàn, có thể đội bóng sẽ không bao giờ ghi bàn. Sự cổ vũ đòi hỏi phải liên tục nhằm giúp họ tập trung vào mục tiêu đã đề ra. Cuối mỗi đợt thi đua, công ty sẽ tổ chức một buổi tiệc để ghi nhận và tưởng thưởng cho nhóm nào đạt thành tích cao nhất. Sự kiện này sẽ là động lực khuyến khích họ nỗ lực hơn nữa trong thời gian tới.

Một hệ thống ghi nhận tốt là vô cùng quan trọng trong việc đưa ra quyết định tăng lương, thăng chức, cũng như khen thưởng nhân viên. Nuôi dưỡng những ý định tốt không phải lúc nào cũng dễ dàng, nhưng bạn cần tạo ra hệ thống này để duy trì và thúc đẩy nhân viên làm tốt công việc của họ.

HIỆN THỰC CỦA YUM!:

ĐỂ NHÂN VIÊN THAM GIA QUẢN LÝ

VỚI NHỮNG HỆ THỐNG VÀ QUY TRÌNH HỢP LÝ

Bạn duy trì kinh doanh bằng thái độ quyết giành chiến thắng, chứ không phải bằng cách làm những công việc dễ chịu.
– David Novak

Khi David Novak xây dựng văn hóa Đam mê Khách hàng với việc đặt con người lên ưu tiên hàng đầu, ông đã rất cẩn trọng để duy trì niềm đam mê đạt tới sự hoàn thiện và thúc đẩy kết quả kinh doanh, điều đã được củng cố vững chắc ở PepsiCo. Bằng cách đặt con người và kết quả kinh doanh lên hàng đầu, công ty không chỉ động viên đội ngũ nhân viên và thúc đẩy kết quả kinh doanh, mà còn làm tăng sự gắn bó của nhân viên với công ty - nhân tố quan trọng làm giảm tỷ lệ thay đổi nhân viên.

Sự nỗ lực vượt trội

Chúng tôi vượt qua kết quả năm trước bằng cách không ngừng cải tiến và sáng tạo. Chúng tôi đạt được điều đó bằng sự nỗ lực hàng ngày.

Rob Savage, giám đốc điều hành của Taco Bell, nói: “Tinh thần của văn hóa này không phải là khiến mọi người tự bằng lòng. Không phải là thái độ: ‘Ồ, lợi nhuận tăng lên thì tốt, nếu không cũng chẳng sao’. Hoàn toàn không phải. Văn hóa của chúng tôi là *khát khao chiến thắng*. Khái niệm chiến thắng ở đây mang nghĩa cao nhất, tức là bạn phải làm tất cả để tăng doanh thu và lợi nhuận. Bạn đạt được kết quả đó bằng cách chăm sóc thật tốt cả nhân viên lẫn khách hàng của bạn.

Đây không phải là một thứ văn hóa mờ nhạt, dễ chịu. Chúng tôi tin vào sự vượt trội. Chúng tôi tin vào việc nhận trách nhiệm và cách huấn luyện để khuyến khích nhân viên nhận trách nhiệm. Đây cũng là những yếu tố quan trọng. Vậy, thực tế ra sao? Văn hóa chính là điều kiện, là đòn bẩy cho phép bạn đạt hiệu quả công việc cao hơn bình thường. Nếu không được như vậy tức là có vấn đề gì đó không ổn. Chỉ đơn giản vậy thôi”.

THƯỚC ĐO, HAY TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ, CHÍNH LÀ MẤU CHỐT CỦA VĂN HÓA ĐAM MÊ KHÁCH HÀNG

“Bạn không thể quản lý thứ mà bạn không đo lường được” - đó là điều chắc chắn. Yum! đã xây dựng một hệ thống đo lường như một cách để tìm cơ hội huấn luyện, ghi nhận và khen thưởng nhân viên. Họ không chỉ chú trọng vào việc đo lường kết quả, mà còn đo lường sự tiến bộ của nhân viên. Nếu không có thước đo, họ sẽ không thể duy trì sự cân bằng giữa nhân viên và kết quả kinh doanh.

Nhận trách nhiệm

Chúng tôi làm những gì chúng tôi nói,
chúng tôi chịu trách nhiệm về lời nói của mình,
và chúng tôi hành động như những người chủ thực sự.

Thước đo, hay các tiêu chuẩn đánh giá, có ý nghĩa cao hơn trách nhiệm. Thực tế cho thấy các tiêu chuẩn đánh giá là nền tảng mấu chốt trong văn hóa Đam mê Khách hàng, vì đây chính là phương tiện để ghi nhận sự tiến bộ của nhân viên và kết quả kinh doanh của công ty.

Các hệ thống và quy trình không phải để trang trí, mà để buộc mọi người tuân thủ nhằm đảm bảo tất cả hoạt động đều thông suốt. Nếu không có quy trình và các tiêu chuẩn, công ty không thể vận hành hiệu quả tại hơn 100 quốc gia và vùng lãnh thổ.

CHAMPS: PHƯƠNG PHÁP ĐỂ GIỮ ĐIỂM SỐ

Rất nhiều ý tưởng tuyệt vời được phổ biến khắp công ty là những điều xuất phát từ nội bộ công ty, được mọi người thừa nhận rồi phổ biến. Ví dụ điển hình là CHAMPS, một hệ thống đo lường được phát triển bởi nhóm Yum! quốc tế.

CHAMPS là bộ tiêu chuẩn được áp dụng trong toàn công ty, với ý nghĩa là những thước đo giúp các nhà hàng dựa trên đó để xác định mức độ thành công. Đây là viết tắt những chữ cái đầu của các từ **C**leanliness (Sự sạch sẽ), **H**ospitality (Sự thân thiện), **A**ccuracy (Sự chính xác), **P**roduct Quality (Chất lượng sản phẩm) và **S**peed with Service (Tốc độ dịch vụ)), tức là tất cả những gì có thể liên quan đến nhân viên. Yum! đã nhanh chóng đặt tên CHAMPS cho tất cả những chương trình huấn luyện và ghi nhận của mình.

Kathy Gosser, giám đốc cao cấp, phụ trách CHAMPS toàn cầu, nói: “Những nhân viên mà chúng tôi gọi là chuyên gia ghi nhận và hành động sẽ kiểm tra việc thực hiện bộ tiêu chuẩn này. Một năm sẽ có khoảng ba buổi huấn luyện không báo trước tại tất cả các nhà hàng, công ty và những đại lý nhượng quyền. Các nhà hàng tốt sẽ ít phải xem xét hơn, và ngược lại, những nhà hàng chưa tốt sẽ được rà soát kỹ. Mỗi buổi huấn luyện như vậy thường kéo dài từ ba đến bốn giờ đồng hồ.

Họ đến không phải để chỉ cho bạn thấy sai sót. Mà họ đang giúp bạn nhận diện các cơ hội. Máy tính sẽ tự động in ra một chương trình hành động với các bước cần thiết cùng thời gian thực hiện - đây là những gì vẫn đang diễn ra, còn đây là cách để bạn điều chỉnh, sửa chữa. Đây là một công cụ rất hiệu quả cho các quản lý nhà hàng”.

Khi nói chuyện với Kathy, chúng tôi bắt đầu nhận ra hệ thống CHAMPS - cũng như các hệ thống khác trong công ty - đã góp phần đáng kể vào việc phát triển văn hóa ghi nhận của công ty.

“Kế hoạch hành động có thể được thiết kế để phù hợp với điều kiện của từng cá nhân. Quan trọng nhất là các chương trình huấn luyện sẽ phải tìm ra những cơ hội để ghi nhận - đó là lý do tại sao họ được gọi là những chuyên gia ghi nhận và hành động. Họ không chỉ chịu trách nhiệm tìm ra các cơ hội để cải tiến, mà còn xác định những khía cạnh tốt để hoàn thiện thêm. Tức là luôn tạo ra điều gì đó để ghi nhận”, Kathy nói.

Trước đây chúng tôi chưa từng gặp lối suy nghĩ nào như của Yum! xung quanh việc ghi nhận hiệu quả công việc. Lãnh đạo cao cấp của công ty nói với nhân viên: “Chúng tôi muốn huấn luyện bạn, sau đó đo hiệu quả công việc của bạn - *như thế chúng tôi mới có thể ghi nhận bạn.* Yum! đặc biệt ở chỗ họ biết tận dụng nhu cầu được ghi nhận của nhân viên ngay trong quá trình cải thiện hiệu quả công việc. Đây là một minh chứng hoàn hảo cho triết lý “cả hai” của công ty - con người và kết quả.

Kathy đã nói rõ rằng việc đánh giá được thực hiện theo hai hướng. “Ngược lại, quản lý nhà hàng cũng đánh giá các chuyên gia thông qua chất lượng các cuộc viếng thăm. Họ đánh giá có công bằng không? Họ có giải thích kế hoạch hành động không? Họ có ghi nhận nhân viên không? Việc huấn luyện đem lại giá trị gia tăng như thế nào? Trách nhiệm chính của CHAMPS và các chuyên gia là huấn luyện và ghi nhận. Và những đánh giá của các quản lý nhà hàng đóng góp 15% trong bảng đánh giá hiệu quả làm việc của chuyên gia này.

Nguồn thu nhận phản hồi của khách hàng là đường dây nóng 1-800. Hệ thống này đảm bảo rằng mọi khách hàng đều được chăm sóc. Họ gọi điện cho chúng tôi để phàn nàn, nhưng đôi khi là để khen ngợi. Ngay lập tức, những phản hồi này được chuyển đến cho quản lý nhà hàng

để họ có thể chỉnh đốn và huấn luyện lại nhân viên. Chúng tôi muốn có cơ hội để duy trì sự trung thành của khách hàng. Các giám đốc quản lý thương hiệu cũng sử dụng hệ thống này để đánh giá sản phẩm mới và các chương trình khuyến mãi mới. Đây là một hệ thống cảnh báo sớm rất hiệu quả".

ĐƯA CHAMPS VÀO ĐỜI SỐNG

Jacquelyn Bollman, một chuyên gia huấn luyện khu vực của KFC ở Louisville, kể về việc áp dụng CHAMPS trong thực tế hoạt động của nhà hàng này:

"Chúng tôi có một hệ thống gọi là kiểm tra CHAMPS. Cứ mỗi tháng sẽ có một người nào đó đóng vai "khách hàng bí ẩn" đi vào nhà hàng hai lần - chúng tôi không biết là ai và khi nào sẽ đến để đánh giá các nhà hàng của chúng tôi về mọi vấn đề như vệ sinh, mức độ nóng sốt và tươi mới của thực phẩm, cùng các dịch vụ khách hàng khác. Mỗi nhà hàng sẽ được chấm điểm với thang điểm từ 1 đến 100. Chỉ cần có một mẩu giấy nhỏ trong bãi để xe là chúng tôi bị trừ điểm ngay. Nhà hàng sẽ được chấm điểm một cách toàn diện và nhân viên trực tiếp phục vụ vị khách bí ẩn đó tác động rất lớn tới điểm số".

Điểm số của cuộc kiểm tra CHAMPS sẽ ảnh hưởng đến việc đánh giá xếp loại. Bollman nói: "Khi nhà hàng đạt 100 điểm, tôi sẽ đến đó ngay, ôm hôn các nhân viên và khen thưởng cho họ. Mới đây, chúng tôi cũng vừa được chấm điểm. Một nhà hàng của chúng tôi chỉ đạt 96 điểm, trong khi đáng ra phải đạt 100. Lý do là nhân viên tính tiền đội mũ lưỡi trai, nhưng lại không có lưới phủ tóc. A&W đạt 97 điểm, hai nhà hàng kia đạt 100 điểm, nhưng một nhà hàng khác của tôi chỉ đạt 77 điểm do nhân viên tính tiền quên chào khách hàng. Quả là chúng tôi cần huấn luyện nhân viên thêm chút nữa!

Bạn cần để cho nhân viên tự chịu trách nhiệm, nhưng đồng thời bạn cũng phải có một chút hài hước. Khi A&W đạt 97 điểm, tôi gọi nhân viên tính tiền đến và trêu: "Tôi sẽ giết anh! Mọi thứ đều tuyệt vời! Thức ăn nóng, chỗ đậu xe tiện lợi, tiền sảnh cũng lung linh! Giá mà anh hỏi khách hàng: Ông có muốn dùng thêm món tráng miệng không? Mọi thứ sẽ trở nên hoàn hảo!'. Tôi có thể làm như vậy vì anh ta biết rằng tôi tin anh là một người chiến thắng".

CÂN BẰNG BẢNG ĐIỂM

Bảng điểm Cân bằng được dùng để đưa ra nhận xét tổng thể về một nhà hàng, bao gồm bốn phần: Khách hàng, Nhân viên, Doanh thu và Lợi nhuận. Phần Khách hàng được đánh giá bằng CHAMPS và vị khách hàng bí ẩn. Một Cuộc khảo sát của Người sáng lập được thực hiện ở cấp độ trên nhà hàng và Cuộc khảo sát Tiếng nói của Những người vô địch ở cấp độ nhà hàng sẽ mang đến cho công ty cái nhìn bao quát về hoạt động của nhà hàng, cũng như cảm nhận của các nhân viên nhà hàng.

David Novak nói: "Nhân viên muốn được nhìn nhận như một phần của một doanh nghiệp lớn. Họ không muốn tới nhà hàng chỉ để làm công việc của một người nấu bếp, hoặc một nhân viên bán hàng đơn thuần, mà họ muốn là một phần của tập thể. Khi đó, họ sẽ cảm thấy vinh dự và tự hào hơn. Bảng điểm Cân bằng sẽ giúp họ có được cảm giác đó, bởi vì đây là cách đơn giản để toàn bộ nhân viên trong nhà hàng biết họ đang làm việc như thế nào".

Đến bây giờ bạn đã thấy Yum! tăng cường việc chịu trách nhiệm như thế nào, đồng thời bạn cũng thấy các giá trị có vai trò ra sao. Công ty sử dụng những tiêu chuẩn chi tiết trong các kết quả kinh doanh then chốt - bắt đầu từ khách hàng, sau đó là nhân viên, doanh thu và lợi nhuận. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn này có thể là bất cứ điều gì, trừ một quy-trình-làm-việc-nhàm-chán-và-lỗi-thời: việc huấn luyện và ghi nhận cũng đi liền với những tiêu chuẩn này. Đây là công thức tạo nên những người chiến thắng.

Scott Bergren, giám đốc tiếp thị và cải tiến sản phẩm, nói: "Vấn đề cốt lõi để cân bằng nhân viên với kết quả kinh doanh là hỗ trợ, tức là những hệ thống để đảm bảo rằng lãnh đạo có thể

tập trung vào cả hai phần. Vấn đề này càng phức tạp hơn đối với những nhà hàng bán lẻ. Thật sự là rất khó. Tôi muốn nói đến nguyên tắc điều hành những nhà hàng này - đạt được doanh số do bạn đề ra, đồng thời giúp nhân viên biết trân trọng công việc của họ, và được khách hàng hài lòng - là điều không dễ chút nào. Ở phần lớn các nhà hàng, lợi nhuận và nguyên tắc là những điều đầu tiên cần được đề cập. Những điều sau đó, thường là những điều mà *chúng ta* nghĩ là phần cốt lõi trong kinh doanh: ghi nhận, khách hàng, thái độ của nhân viên. Tóm lại, chúng ta phải đặt ưu tiên hàng đầu vào con người.

Đó là khi tôi biết tôi đã được rèn luyện và thực hành đủ để có thể điều hành mảng công việc mà mình phụ trách, và giờ đây tôi có thể bắt đầu giải quyết các vấn đề quan trọng hơn, như chăm sóc nhân viên và khách hàng của tôi. Bạn không thể làm được điều này nếu bạn không có một hệ thống tin cậy có thể tự động vận hành hướng đến kết quả tốt nhất".

Cũng như nhiều người khác tại Yum!, Bergren nói rất say mê về công việc của mình. Điều thú vị là tình yêu của anh đối với công việc xuất phát từ sự mâu thuẫn giữa nhân viên và lợi nhuận. Bergren nói: "Tôi yêu công việc này. Tôi không nghĩ rằng còn có gì áp lực hơn nữa, bởi vì cùng một lúc chúng ta vừa phải tập trung điều hành nhà hàng, vừa phải phát triển đội ngũ nhân viên. Các nhân viên thường xuyên đến gặp chúng ta để trình bày các vấn đề của họ, với thái độ thiếu tự tin và cả cái nhìn bi quan về tương lai. Nhiều người nói rằng họ cảm thấy mình không có chút giá trị nào. Còn chúng ta phải nói với họ điều ngược lại: 'Chúng tôi thật sự trân trọng những gì bạn đang làm. Bạn có thể phát triển nghề nghiệp của mình trong lĩnh vực này. Bằng chứng là nhiều nhân viên cũng bắt đầu như bạn mà bây giờ đã xây dựng được một cuộc sống tuyệt vời'. Hãy quan tâm đến nhân viên của mình - họ là những mỏ vàng ẩn trong lòng đất".

XẾP HẠNG CÔNG KHAI

Bạn nghĩ rằng việc công khai điểm số sẽ làm giảm động lực và tinh thần của nhân viên, đồng thời tạo ra sự cạnh tranh không lành mạnh. Điều này có thể đúng với các công ty bình thường. Nhưng với Yum! thì khác. Yum! xây dựng một hệ thống đặc biệt để việc công bố điểm có thể làm giảm những lời phàn nàn và tạo động lực phấn đấu. Họ gọi là xếp hạng công khai, tức là công bố một danh sách điểm CHAPMS của mọi người, từ cao nhất đến thấp nhất. Họ xem xét các tiêu chuẩn theo kết quả của CHAMPS và các nhà hàng sẽ được xếp thứ tự. Tất cả các khu vực, nhà hàng và huấn luyện khu vực đều được xếp thứ tự như vậy.

Anne Byerlein, giám đốc nhân sự, nói với chúng tôi: "Chúng tôi gặp những nhân viên làm việc chưa hiệu quả và huấn luyện để giúp họ thành công. Chúng tôi tạo mọi điều kiện vật chất cũng như tinh thần để họ cải thiện hiệu quả công việc, và thường xuyên phản hồi để họ ngày càng làm việc tốt hơn. Mặt khác, chúng tôi công khai ghi nhận những nhân viên làm việc hiệu quả, những người có tiến bộ thật sự. Như thế, mọi nhân viên đều được khích lệ trở thành người chiến thắng. Chúng tôi làm việc này ngày một tốt hơn. Trước đây, chúng tôi chỉ ghi nhận một số nhân viên làm việc tốt nhất, nhưng tác động đó chưa đủ mạnh để tạo nên hiệu quả cao. Bây giờ chúng tôi đã xây dựng một văn hóa dựa trên kết quả, trong đó ghi nhận là một phần tất yếu trong việc kinh doanh, chứ không phải là một phần bổ sung.

Trong những năm gần đây, công ty không chỉ ghi nhận thành tích đạt được, mà còn ghi nhận cả sự tiến bộ. Họ muốn nhân viên luôn phát triển, và họ nhận ra rằng việc quan tâm đến sự tiến bộ của nhân viên cũng quan trọng như việc ghi nhận thành quả của họ. Rob Savage nói: "Xếp hạng công khai rõ ràng đã tạo ra sự tiến bộ. Chúng tôi nhận thấy phương thức này đã thật sự làm tăng hiệu quả công việc. Ý định của chúng tôi là công khai hiệu quả công việc của tất cả mọi người, từ lãnh đạo cao nhất cho đến nhân viên. Ở đây, mọi người đều muốn mình ở vị trí số một. Khi bảng xếp hạng được công bố, và nếu bạn không ở vị trí đầu, bạn sẽ cố gắng nhiều hơn.

Cũng có thể ai đó nghĩ rằng phương thức này sẽ xúc phạm nhân viên. Trong văn hóa của

một số doanh nghiệp, điều này có thể sẽ xảy ra và gây ra những tác động không tốt. Nhưng điều này không xảy ra trong văn hóa của chúng tôi. Thực ra, những nhân viên được xếp hạng cao luôn suy nghĩ: 'Làm thế nào để giúp những người ở phía dưới? Tôi cũng muốn họ xếp hạng cao, nhưng tôi có thể làm gì để giúp họ vượt qua bức tường?'. Bạn sẽ thường xuyên được nghe câu 'vượt qua bức tường'. Điều đó có nghĩa là ít nhất phải đạt được tiêu chuẩn trên Bảng điểm Cân bằng. Các giám đốc khu vực thường nói: 'Tôi đã phải vượt qua bức tường. Và bây giờ, tôi muốn đứng ở hàng đầu'".

Một trong những xu hướng mạnh mẽ nhất mà chúng tôi thấy ở Yum! là sự cạnh tranh nội bộ lành mạnh. Sự tiến bộ từ phương thức xếp hạng công khai - gia tăng động lực để chiến thắng và giúp những nhân viên khác - là những ví dụ tuyệt vời từ kết quả của việc xây dựng văn hóa lấy con người làm trung tâm. Lòng tin mà Yum! gây dựng sẽ giúp công ty có thể đòi hỏi nhiều hơn từ nhân viên của mình.

Trong hầu hết các công ty, nơi không có hoặc có rất ít sự ghi nhận, nơi mà khiển trách và thiếu huấn luyện thường xuyên là nguyên nhân của những kết quả yếu kém, các giám đốc sẽ không dám sử dụng chỉ số xếp hạng công khai như vậy. Nhưng trong một môi trường mà bạn biết rằng sếp và đồng nghiệp luôn đứng về phía bạn, giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi với mong muốn bạn sẽ chiến thắng, thì việc nhận điểm thấp trong bảng điểm đánh giá không làm bạn thấy hổ thẹn, mà chỉ khiến bạn cố gắng nhiều hơn.

Với những phương pháp có tác dụng mạnh, Yum! có thể cảm nhận được "mạch đập" của các nhà hàng, do đó họ có thể can thiệp và tiến hành huấn luyện một cách thường xuyên, liên tục. Bằng cách xếp hạng công khai, Yum! đã cho mọi người thấy họ làm việc như thế nào, họ đang gặp phải những thử thách gì, nhờ đó mà công ty kịp thời nhận ra thiếu sót và kịp thời điều chỉnh. Họ không chờ đến tận cuối năm để nhận ra họ đã mắc lỗi gì sáu tháng trước.

LƯƠNG THƯỞNG VÀ "QUYỀN SỞ HỮU

Giờ đây chúng tôi sẽ đánh giá và xếp loại bạn. Đây là lúc chúng tôi làm tăng thêm động lực nhằm giúp bạn nâng cao hiệu quả. Cũng như các hệ thống khác, chương trình lương thưởng là một phần của văn hóa lấy con người làm trọng tâm. Gregg Dedrick đã rất nhiều lần dùng cụm từ "thu phục trái tim và khối óc" khi ông mô tả các phương thức công ty dùng để khen thưởng nhân viên. Không chỉ đơn thuần là trả lương thưởng cho nhân viên, mà chính sách lương thưởng còn được thiết kế như một chiến lược nhằm gắn cam kết của nhân viên với những giá trị của công ty.

Dedrick nói: "Chúng tôi muốn tạo ra môi trường làm việc mà ở đó nhân viên cảm thấy họ chính là người làm chủ. Đây là nền tảng để tạo ra một công ty phát triển bền vững. Chúng tôi muốn nhân viên toàn tâm toàn ý gắn bó với công ty, sự thành công của họ cũng chính là thành công của công ty và ngược lại. Vì vậy chúng tôi đã gắn lương thưởng với sự cam kết của nhân viên. Chúng tôi cũng yêu cầu các nhà quản lý cao cấp cam kết rằng trong vòng năm năm họ sẽ phải đáp ứng một số yêu cầu nhất định về việc sở hữu, nghĩa là phải mua một lượng cổ phần nhất định. Mọi thành viên trong ban lãnh đạo đều phải mua cổ phần của Tricon trị giá một triệu đô-la trong vòng năm năm đầu tiên, chưa kể đến quyền được mua.

Các giám đốc cũng phải mua cổ phần của Tricon bằng chính tiền của họ. Nếu họ không mua, hoặc không mua đủ, họ sẽ không được thưởng đủ quyền mua cổ phần. Thông điệp của công ty là chúng tôi thật sự mong muốn nhân viên cảm thấy họ là một phần của cuộc chơi, và nếu họ không tận tâm với công việc, họ sẽ phải ra đi. Một cách để có được niềm đam mê và sự cam kết của nhân viên là bạn hãy nói với họ: "Chúng ta sẽ *cùng nhau* phát triển kinh doanh, và chúng ta sẽ làm việc lâu dài với nhau".

Tại Yum!, quản lý nhà hàng là số một. Các nhà lãnh đạo cao cấp của công ty không muốn đây chỉ đơn thuần là lời nói suông. Quyền được mua cổ phần là một trong những cách để công ty

thể hiện sự đánh giá cao đối với các nhà quản lý. Họ cho các quản lý nhà hàng tại Mỹ và tại các nước khác quyền mua cổ phần, ban đầu là 5.000 đô-la. Sau đó, họ còn có cơ hội nhận thêm quyền mua cổ phần lên đến 15.000 đô-la, và việc này tùy thuộc vào công sức họ bỏ ra để giúp tăng lợi nhuận của nhà hàng mỗi năm. "Đây là cơ hội tuyệt vời. Có nhiều cách khác nhau để đo lường các giá trị khác nhau, nhưng chúng ta cần có một cách đơn giản. Chúng tôi chỉ nói: 'Qua một năm, nếu bạn làm tăng doanh thu và lợi nhuận, bạn sẽ được khen thưởng xứng đáng'.

Ở cấp độ nhà hàng, bạn có thể cắt giảm lợi nhuận nhưng không thể cắt giảm bộ phận bán hàng, vì bạn vẫn cần chăm sóc khách hàng thật chu đáo. Chúng tôi tập trung vào những gì phải ưu tiên trước, nhưng cũng không lơ là việc gia tăng lợi nhuận. Chúng tôi đưa ra hai mục đích để mọi người phấn đấu - tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận. Trên cơ sở đó, cuối năm chúng tôi sẽ khen thưởng cho cả nhà hàng".

TRẢ LƯƠNG DỰA TRÊN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Yum! luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc trả lương dựa trên hiệu quả công việc, được gọi là "cách trả lương linh hoạt". Một phần thu nhập của bạn dựa vào lương thưởng và bạn càng ở vị trí cao, thì tỷ lệ này càng cao. Nếu là một quản lý nhà hàng, bạn sẽ được trả lương theo cách gọi là thưởng theo chỉ tiêu - khoảng 5.000 đô-la. Phần thay đổi, tức là thưởng, được căn cứ vào hiệu quả công việc đối với nhà hàng của bạn, cũng như dựa trên tổng doanh thu và lợi nhuận.

Trong hầu hết các công ty, nếu bạn làm việc hiệu quả, bạn sẽ được thưởng 3%, và nếu làm việc không hiệu quả, con số sẽ giữ nguyên, trừ khi bạn ở vị trí lãnh đạo. Lương thưởng tại Yum! được gắn với sự tiến bộ: nếu bạn làm việc hiệu quả, lương thưởng của bạn sẽ tăng; ngược lại, nếu bạn làm việc không hiệu quả, lương thưởng sẽ giảm xuống. Khi bạn thăng tiến, phần thay đổi trong lương thưởng của bạn cũng sẽ tăng lên, có thể là 15%, 20% hoặc 25%, hoặc cao hơn nữa. Bạn càng thăng tiến, tức là mức độ rủi ro tăng theo, thì tỷ lệ này cũng có khả năng tăng cao lên rất nhiều. Ở vị trí lãnh đạo, phần thay đổi có thể chiếm hơn một nửa lương thưởng của bạn.

Nếu bạn ở vị trí lãnh đạo cao cấp của Yum!, phần lớn tiền thưởng của bạn sẽ được căn cứ vào hiệu quả của cả tập thể (là cả công ty Yum! hay một thương hiệu cụ thể, tùy thuộc vào địa điểm bạn đang làm việc). Nếu bạn là tổng giám đốc của Taco Bell và có một năm nào đó doanh thu và lợi nhuận của Taco Bell không đạt mục tiêu đặt ra, thì một phần lớn tiền thưởng của bạn sẽ bị cắt.

Bạn càng làm ở những vị trí thấp, bạn càng ít bị ảnh hưởng bởi hiệu quả kinh doanh của công ty. Vì vậy, tỷ lệ phần trăm tiền thưởng dựa trên hiệu quả hoạt động của toàn công ty sẽ thấp. Ở vị trí thấp, bạn sẽ không muốn tiền thưởng của mình phải phụ thuộc vào hiệu quả hoạt động của toàn công ty. Nguyên tắc ở đây là sẽ không công bằng nếu yêu cầu một quản lý nhà hàng địa phương chịu trách nhiệm về toàn bộ hiệu quả kinh doanh của Taco Bell. Vì vậy, chúng tôi nhận thấy trong lĩnh vực nội bộ như lương thưởng, công ty đã thiết kế những chính sách nhằm hướng sự tập trung vào khách hàng.



ĐIỂM SỐ CỦA YUM!
HỆ THỐNG VÀ QUY TRÌNH
Đạt 8/10

Tất cả những người mà chúng tôi đã tiếp xúc ở Yum! đều muốn nói về chủ đề huấn luyện hiệu quả làm việc. Chúng tôi chúc mừng những nỗ lực của Yum! trong lĩnh vực này. Nhưng chúng tôi cho rằng điều làm nên tính hiệu quả trong huấn luyện là họ đã xây dựng được những hệ thống và quy trình rất tốt. Các hệ thống của Yum! cung cấp cho nhà huấn luyện các thông tin họ cần để phát hiện những nhân viên đang làm việc tốt một cách thường xuyên, đồng thời đảm bảo rằng những ý định tốt đẹp của họ sẽ đem đến cách ứng xử phù

hợp và kết quả mong muốn. Công ty có những công cụ tốt để xây dựng và thúc đẩy hiệu quả công việc theo cách mà họ mong muốn. Tuy nhiên, về mặt cảm xúc, một số công cụ này chưa đến được với các nhân viên. Yum! vẫn còn nhiều điều phải học hỏi trong lĩnh vực thiết kế hệ thống và quy trình, nhưng họ đang làm rất tốt trên con đường đi tới mục tiêu đó.

TẠO CẢM HỨNG CHO NHÂN VIÊN:

XÂY DỰNG VĂN HÓA GHI NHẬN

GIẤC MƠ CỦA BLANCHARD

Sau khi tầm nhìn và định hướng làm cho công việc bắt đầu chuyển động, còn nhân viên đã được huấn luyện, trang bị và cam kết với thành công của công ty, bạn sẽ làm như thế nào để mọi việc tiến triển tốt? Tạo ra một văn hóa ghi nhận phù hợp. Như tôi đã đề cập, việc ghi nhận có hai phần là phát hiện những nhân viên làm việc tốt hàng ngày, và sau đó ghi nhận những thành quả của họ bằng cách thăng chức, khen thưởng, tăng lương, hoặc bất cứ điều gì khiến họ thấy rằng bạn đã ghi nhận họ. Phần thứ hai quan trọng hơn, bởi vì nó tưởng thưởng cho hiệu quả hoạt động của nhân viên và các thành quả dài hạn. Nhưng điều thật sự quan trọng đối với nhà quản lý là theo dõi và phản hồi về hiệu quả làm việc của nhân viên hàng ngày. Vậy chúng ta hãy bắt đầu từ đây.

THEO DÕI VÀ PHẢN HỒI THƯỜNG XUYÊN

Một vài năm trước, Jim Ballard và tôi viết cuốn *Whale Done!: The Power of Positive Relationships (Sức mạnh của những mối quan hệ tích cực)* cùng với Thad Lacinak và Chuck Tompkin, hai huấn luyện viên hàng đầu tại Công viên Thế giới Đại dương ở Orlando, Florida, những người đã làm việc với cá voi sát thủ trong gần 30 năm. Chúng tôi muốn minh họa nhu cầu xây dựng những mối quan hệ tích cực tại nơi làm việc và cả trong gia đình. Trong nhiều năm, tôi đã nói với các giám đốc rằng chìa khóa để phát triển con người và tạo nên những tổ chức thành công là làm nổi bật lên những điều tích cực - tức là phát hiện những nhân viên làm việc tốt. Nhưng khi đi đến các công ty, tôi đã hỏi mọi người là làm cách nào để họ biết rằng họ hoàn thành tốt một công việc, thì câu trả lời mà tôi được nghe nhiều nhất là: “Gần đây tôi không bị ai la mắng. Không ai đả động đến mình đã là may lắm rồi!”.

Kiểu quản lý phổ biến nhất trên thế giới là kiểu mà tôi vẫn gọi là “quản lý kiểu mòng biển”. Các giám đốc này không bao giờ ở bên bạn, cho đến khi bạn mắc sai lầm. Khi đó họ sẽ lao tới, quát tháo ầm ĩ, la mắng rồi bỏ đi. Vì vậy, tôi cho rằng có lẽ mọi người cần biết một ví dụ sinh động về sức mạnh của những mối quan hệ tích cực. Tôi chưa thấy ai nói rằng nhà huấn luyện phải trừng trị con cá voi sát thủ, rồi sau đó nhảy vào hồ với chúng. Nếu bạn đã từng đến Công viên Thế giới Đại dương (và nếu bạn chưa từng đến, thì hãy đến) và xem chương trình biểu diễn, bạn sẽ thấy không có sự tương tác tiêu cực nào giữa những nhà huấn luyện và những con cá voi.

Vậy làm cách nào để các nhà huấn luyện ở Công viên Thế giới Đại dương có được màn biểu diễn tuyệt vời với cá voi mà không phải trừng phạt chúng? Bí quyết của họ là nhấn mạnh những điểm tích cực và điều chỉnh những hành vi không phù hợp. Nếu con cá voi trình diễn chính xác, khi nó quay lại sân khấu, nhà huấn luyện sẽ trút vào miệng nó cả xô cá, chà lưỡi nó, ôm lấy nó, hoặc làm những điều họ cho rằng nó sẽ thích. Họ sẽ nói với nó: “Anh chàng thật tuyệt vời! Hôm nay chú mày đã làm rất tốt”.

Họ sẽ làm gì nếu một con cá voi mắc lỗi hoặc biểu diễn không chính xác? Họ không hề quan tâm đến lỗi đó. Bạn biết họ làm gì không? Họ huấn luyện lại con cá voi theo cách mà họ muốn nó thực hiện, hoặc cách khác mà họ biết rằng nó có thể thực hiện tốt, và họ cố gắng phát hiện khi nó làm đúng bất cứ một điều gì. Vì vậy, nếu đi xem buổi trình diễn của cá voi Shamu, khi bạn thấy một con cá voi đang bơi về sân khấu và nhà huấn luyện ra hiệu cho nó quay lại giữa hồ, thì bạn sẽ biết chú cá voi này đã không thực hiện đúng bài trình diễn và người huấn luyện muốn nó làm lại. Và nó sẽ cố gắng làm lại một lần nữa, với mong muốn lần này sẽ làm đúng. Vì sao? Vì nó muốn có được những sự động viên tích cực. Việc định hướng lại sẽ nạp thêm năng lượng và tạo cơ hội để làm nổi bật những điều tích cực.

Cách làm đó có tác dụng thế nào đối với con người? Hãy tập trung vào điều bạn muốn

nhân viên làm, chứ không phải là điều mà họ làm sai. Nhân viên muốn biết khi họ làm việc tốt hay không tốt thì sẽ như thế nào, và nếu không tốt thì họ muốn được giúp đỡ để làm tốt hơn. Nếu một nhân viên nào đó mắc lỗi, thay vì tập trung vào lỗi của họ, một giám đốc hiệu quả sẽ nói những câu như: "Lần sau, có lẽ chúng ta cần làm theo cách này".

Một lưu ý về ghi nhận và khen thưởng: Đừng trì hoãn ghi nhận nỗ lực của nhân viên và đợi đến khi họ làm đúng hoàn toàn, nếu không bạn có thể sẽ phải chờ mãi mãi. Hãy nhớ rằng:

Khen thưởng sự tiến bộ là một mục tiêu di động.

Chúng ta đều biết rằng việc khen thưởng rất có hiệu quả đối với trẻ em, nhưng chúng ta lại quên không áp dụng điều đó cho người lớn. Bạn dạy đứa trẻ tập đi như thế nào? Bạn nâng đứa trẻ đứng lên và nói: "Con đi đi!", nhưng đứa trẻ bị ngã, bạn kéo nó dậy và phát vào mông nó. Điều gì sẽ xảy ra? Trong tương lai, bạn sẽ có một đứa trẻ 21 tuổi bò khắp nhà. Vậy thì bạn hãy bế bé lên, ôm vào lòng và nói: "Con đã đứng được rồi!". Nếu ngày kế tiếp bé vẫn vấp ngã, bạn kêu lên: "Ôi con giỏi quá, con đã đi được bước đầu tiên rồi đấy!".

Nói "khen thưởng sự tiến bộ là một mục tiêu di động" là như vậy đó.

KHEN THƯỞNG LÀM CHO CẢ CON NGƯỜI LẪN CÁC MỐI QUAN HỆ ĐỀU TRỞ NÊN BỀN VỮNG

Tất cả các mối quan hệ tốt đều bắt đầu từ thái độ tích cực. Bạn dành nhiều thời gian cho một nhân viên nào đó. Và bạn sẽ nhận thấy những điều làm bạn khó chịu: những thói quen phiền phức, những quyết định gây tranh cãi. Bạn nghĩ: "Hình như anh ta đang giỡn mặt mình". Rồi chẳng bao lâu sau, bạn sẽ chỉ nhìn thấy những điều tiêu cực ở con người này.

Điều này cũng thường xảy ra trong môi trường làm việc. Bạn rất phấn khởi khi có một nhân viên mới và dẫn họ đi giới thiệu khắp công ty. Sau đó, khi nhận ra rằng mình cần phải trở lại với công việc đang dang dở, bạn sẽ để người nhân viên mới ấy tự làm quen với những đồng nghiệp còn lại. Sau đó một nhân viên khác đến và nói với bạn: "Anh có biết nhân viên mới đó đã làm gì không?". Và rất nhanh chóng bạn có ấn tượng không tốt về anh ấy và bắt đầu tập trung vào sự tiêu cực.

Vợ chồng tôi vừa tổ chức kỷ niệm 40 năm ngày cưới. Tại bữa tiệc, bạn bè đã đề nghị chúng tôi nói về cuộc hôn nhân của mình. Margie, vợ tôi, đã làm mọi người vô cùng cảm động. Margie nói: "Bạn sẽ có cuộc hôn nhân tuyệt vời khi bạn biết yêu tất cả mọi thứ của người bạn đời, cả những điều mà bạn đã yêu ngay từ cái nhìn đầu tiên cho đến những cái làm bạn khó chịu". Cuối cùng, cô ấy nói: "Nếu bạn yêu một ai đó như vậy, bạn sẽ có cơ hội được yêu lại như thế". Câu nói thật ấn tượng!

Tất cả chúng ta đều không hoàn hảo. Chúng ta đều có những khiếm khuyết. Và mỗi chúng ta đều có thể mắc sai lầm. Việc nhân viên biết rằng bạn có những suy nghĩ tốt về họ và quan tâm đến họ sẽ tác động lên một số hành vi tiêu cực của họ. Khi phản hồi xuất phát từ thái độ chân thành, nhân viên sẽ dễ dàng tiếp nhận và làm theo.

ĐƯA GHI NHẬN VÀO VIỆC LÀM HÀNG NGÀY

Việc ghi nhận sẽ đạt hiệu quả cao nhất trong các tổ chức khi kim tự tháp truyền thống được lật ngược lại. Các giám đốc sẽ nhận ra rằng nhân viên của họ làm việc có trách nhiệm hơn, ngược lại, họ cần đáp ứng các nhu cầu của nhân viên nhiều hơn nhằm giúp nhân viên thành công. Điều đó khiến các nhà lãnh đạo phải cam kết ghi nhận là một phần không thể tách rời trong văn hóa công ty.

Cách tốt nhất để ghi nhận có hiệu quả là thiết lập một chương trình Nhân viên của Khoảnh khắc - đây là chương trình hoàn toàn khác với chương trình Nhân viên của Tháng, vốn chỉ là chương trình của những con vịt. Nếu bạn đã từng dự một cuộc họp của chương trình này, bạn sẽ nghe những câu đại loại như: "Phòng của anh đã đạt giải thưởng tháng vừa rồi, nên tháng này các anh không thể tiếp tục đạt giải, không thể có chuyện một phòng đạt giải hai tháng liền được - quác, quác". Hoặc: "Cô ấy rất trung thành, nhưng không ai ghi nhận điều này cả - quác, quác". Còn nếu muốn nghe một con vịt thật sự kêu như thế nào, bạn hãy đến buổi họp Nhân viên của Năm.

Tôi hoàn toàn tin tưởng vào chương trình Nhân viên của Khoảnh khắc. Đó là người chiến thắng thật sự. Nhưng tôi luôn nghĩ rằng không lý gì chỉ chọn một người. Tôi muốn

các công ty thiết lập văn phòng gọi là Tổ Đại bàng. Khi bắt gặp một nhân viên đang có những nỗ lực lớn để đáp ứng cao hơn nhu cầu của khách hàng, bất kỳ ai cũng có thể gọi điện đến văn phòng này ngay tức thì. Tổ Đại bàng sẽ cử người đến chụp hình "chú chim đại bàng đó lúc đang bay". Và những hình ảnh này sẽ được treo trên bức tường danh dự kèm theo các câu chuyện của "chú chim đại bàng".

Trong công ty, chức vụ chính thức của tôi là giám đốc tinh thần. Vai trò chính của tôi là cổ vũ nhân viên, định hướng tầm nhìn và duy trì những giá trị của công ty. Mỗi buổi sáng tôi đều gửi một tin nhắn cho khoảng 250 nhân viên của công ty ở Mỹ, Canada và Anh. Trong những tin nhắn này tôi thực hiện ba điều:

Đầu tiên, tôi thông báo cho mọi người biết ai đang cần được quan tâm. Các nhân viên thường gọi tôi để nói về bản thân họ, về gia đình của họ, và về những người quan trọng khác trong cuộc đời họ. Công việc này được thực hiện trong suốt gần mười năm, và qua đó chúng tôi đã có những minh chứng thực tế về sức mạnh của sự quan tâm.

Thứ hai, tôi tìm ra các nhân viên đang làm việc tốt. Mọi người sẽ gửi cho tôi các câu chuyện về những nhân viên của công ty đã nỗ lực rất nhiều, không những cho các khách hàng mà còn cho những đồng nghiệp khác. Nhân viên nào cũng muốn được người khác nhận ra rằng mình đang làm việc tốt.

Cuối cùng, tôi để lại lời nhắn cổ vũ tinh thần mọi người về những giá trị của sự liêm chính, các mối quan hệ, sự thành công, và tinh thần học hỏi. Tôi nói điều này bởi vì tôi cho rằng cần nhấn mạnh tầm quan trọng đối với các giá trị của nhân viên, và tôi luôn nhắc đi nhắc lại điều này. Tôi thường xuyên hỏi nhân viên: "Có ai trong các bạn cảm thấy nhàm chán với những lời khen của công ty?". Tất cả đều cười. Lời khen không bao giờ là đủ cả.

GHI NHẬN CHÍNH LÀ TIỆC MỪNG CHO HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Ngoài việc thích được phát hiện mình đang làm việc tốt "ngay tại hiện trường", nhân viên cũng muốn được ghi nhận cho những nỗ lực dài hạn. Mọi người đều thích những bữa tiệc vui vẻ. Các công ty thường mở tiệc vào dịp cuối năm hoặc sau một giai đoạn nào đó nhằm ghi nhận hiệu quả làm việc của nhân viên và tôn vinh những tâm huyết họ đã bỏ ra. Điều này sẽ tạo động lực cho họ tiếp tục nỗ lực làm việc hiệu quả hơn trong tương lai. Hầu hết các công ty đều tổ chức tiệc để trao giải thưởng và những chương trình đặc biệt nhằm vinh danh các nhân viên đạt thành tích cao. Đây là dịp rất đặc biệt. Các nhân viên diện những bộ quần áo đẹp nhất và hào hứng vỗ tay tán thưởng thành tích của đồng nghiệp.

Công ty chúng tôi đã tiến một bước xa hơn. Không chỉ ghi nhận các nhân viên đạt thành tích đầu bảng, mà chúng tôi còn chúc mừng tất cả những người đã sống hết mình với những giá trị của công ty. Hàng năm công ty đều tổ chức một Tuần của sự xuất sắc. Chúng tôi đưa tất cả mọi người tới San Diego để vừa tham quan du lịch vừa gặp gỡ, chúc mừng và cùng nhau xây dựng kế hoạch cho tương lai. Điểm nhấn của tuần này là trao Các giải thưởng do nhân viên bình chọn.

Đây là những giải thưởng do nhân viên trong công ty đưa ra để ghi nhận các nỗ lực đặc biệt. Ví dụ, chúng tôi trao giải thưởng cho nhân viên đã cố gắng phục vụ và chăm sóc những người khác; giải thưởng cho nhân viên được xem là biểu tượng về giá trị của công ty; giải thưởng cho nhân viên vui tính nhất... Điểm nhấn của các giải thưởng do nhân viên bình chọn là giải thưởng Người tận tâm, được trao cho những nhân viên đã nỗ lực hết mình, có nhiều đóng góp to lớn cho sự thành công của công ty và luôn làm việc vì các giá trị của công ty trong suốt một năm qua. Khi các giải thưởng được xướng lên, cả hội trường vỡ òa bởi những tràng vỗ tay, những giọt nước mắt, những cái ôm thắm thiết, và những cái bắt tay chia vui.

Không nên đánh giá thấp sức mạnh của việc ghi nhận thành tích đối với nhân viên đã làm việc lâu năm. Nếu bạn biết đặt nhân viên lên hàng đầu và ghi nhận những nỗ lực của họ, họ cũng sẽ đặt khách hàng lên hàng đầu. Đây là quy tắc đơn giản.

THỰC TẾ CỦA YUM!:

TẠO NÊN MỘT VĂN HÓA GHI NHẬN

David Novak và lãnh đạo của Yum! nắm vững chân lý căn bản về con người:

Ghi nhận là một nhu cầu thiết yếu mang tính toàn cầu. Mọi người ở khắp nơi đều cần được ghi nhận.

Yum! muốn trở thành một công ty tiên phong trong việc ghi nhận, đồng thời dựa vào văn hóa ghi nhận để thúc đẩy kinh doanh. Trên thực tế, ghi nhận đã trở thành một phần thiết yếu trong mọi chiến lược của Yum! Đây là thành tố chính làm nên sự khác biệt và thúc đẩy văn hóa của Yum! Một số thành viên thuộc các cấp điều hành sẽ đảm nhận việc xây dựng và phát triển yếu tố ghi nhận. Mục đích là tạo cho *nhân viên ở mọi cấp bậc trong công ty đều có văn hóa ghi nhận.*

Ghi nhận

Chúng tôi luôn tìm ra những lý do để tôn vinh thành quả của nhân viên và cảm thấy rất vui khi làm việc này.

Khi các tổ chức tiến hành việc ghi nhận theo một chương trình định sẵn, mọi việc sẽ chẳng hơn gì câu nói cửa miệng và sẽ hóa ra một trò đùa. (Một diễn viên hài kịch gần đây đã khiến khán giả phì cười khi nói rằng đoạt giải Nhân viên của tháng "cũng giống như trở thành người chiến thắng vì là người thất bại"). Anne Byerlein, Giám đốc nhân sự của Yum! nói rằng ngay khi đảm nhiệm công việc ghi nhận của công ty mới, cô đã nhận ra rằng đây không đơn thuần chỉ là một chương trình mà vấn đề là phải làm sao để thay đổi cả một văn hóa.

Ngay từ lúc mới bắt đầu, các lãnh đạo của Yum! đã tin rằng thành tố bí mật của họ - điều sẽ làm giảm sự biến động về nhân sự, giúp tăng tỷ lệ nhân viên gắn bó với công ty, và cuối cùng là thúc đẩy văn hóa ghi nhận cũng như hiệu quả kinh doanh - chính là ghi nhận những nỗ lực của nhân viên. Do vậy, văn hóa của Yum! là đưa ghi nhận lên cấp độ nghệ thuật.

KHÔNG TẠO SỰ SỢ HÃI

Các nhà lãnh đạo của Yum! không đánh giá cao cách quản lý theo kiểu mòng biển. Họ mong muốn làm nổi bật sự tích cực. Theo Gladys Woclaw, một quản lý khu vực của Pizza Hut, ghi nhận là yếu tố quan trọng nhất cần được phổ biến rộng khắp công ty. Ý kiến này của cô đã được kiểm chứng bằng 20 năm kinh nghiệm.

Gladys Woclaw nói: "Vào cuối những năm 80 - đầu những năm 90, mỗi khi lãnh đạo công ty đến thăm một nhà hàng nào đó, các nhân viên đều rất sợ hãi. Họ đến để kiểm tra bạn làm việc như thế nào, nói bạn đã làm gì sai, nhưng lại không gợi ý cho bạn bất kỳ một giải pháp nào để thay đổi tình trạng đó. Còn bây giờ các nhà lãnh đạo cao cấp của công ty đến nhà hàng để chúc mừng và ghi nhận, để trao giải thưởng Phô-mai Lớn cho quản lý nhà hàng trước tất cả mọi người, rồi chụp hình để ghi dấu khoảnh khắc ấy. Các nhân viên đều muốn được đối xử công bằng, và những điều họ đã nỗ lực đều được trân trọng và ghi nhận. Quả là chúng tôi đã đi được một chặng đường dài".

GHI NHẬN NHƯ THẾ NÀO?

Charles Whittaker, một người nhận nhượng quyền của KFC ở Anh, cho rằng: "Có nhiều cách để ghi nhận. Cũng giống như việc bạn làm cho một người trở nên nổi bật giữa đám đông vậy. Có thể bạn chỉ cần chào, nói cám ơn một ai đó, hay nhìn họ bằng ánh mắt thân thiện… tất cả đều là những biểu hiện của sự ghi nhận.

Đối với đa số nhân viên mới vào làm tại các nhà hàng thì đây là công việc đầu tiên trong đời họ. Đây cũng là công việc có mức lương thấp, lại không ổn định, vì lĩnh vực kinh doanh nhà hàng thường thay đổi nhân sự rất nhanh. Hầu hết họ có mức thu nhập thấp, họ cũng hiếm khi được ghi nhận và khen thưởng. Nhiều nhân viên làm việc tại các công ty có hệ thống nhà hàng lớn nhất thế giới cũng chưa bao giờ được khen ngợi về bất cứ điều gì. Vì vậy, bạn hãy giao cho họ một nhiệm vụ nào đó, rồi khen ngợi sau khi họ hoàn thành tốt. Hình thức ghi nhận đơn giản đầu tiên này có ý nghĩa rất lớn đối với nhân viên".

GHI NHẬN THƯỜNG XUYÊN

Huấn luyện là công cụ chính để Yum! phát hiện nhân viên làm việc tốt, đồng thời ghi nhận tại chỗ hiệu quả làm việc của họ. Thay vì tìm cơ hội để "bắt quả tang" nhân viên đang làm sai điều gì đó, những người huấn luyện quan tâm hơn đến việc làm nổi bật lên những khía cạnh tích cực trong công việc của họ. Khi nhân viên mắc lỗi, nhà huấn luyện không tập trung vào cái đã sai, mà họ xem đây là một cơ hội lý tưởng để huấn luyện nhân viên. Tại sao? Bởi vì một trong những giá trị cốt lõi của họ là Tin tưởng Nhân viên.

Emil Brolick, tổng giám đốc của Taco Bell, tỏ thái độ trân trọng pha lẫn tự hào khi nói về nguồn nhân lực: "Tôi tin rằng đa số nhân viên của chúng ta đều có lòng tự trọng cao và họ muốn làm việc thật tốt để phục vụ khách hàng. Sự tận tâm của họ cần được ghi nhận và ủng hộ. Họ ý thức được trách nhiệm của mình và thể hiện điều đó thông qua cách họ phản hồi và chăm sóc khách hàng – đây cũng là cách họ thể hiện chính mình. Nếu họ tự hào về bản thân, ắt hẳn họ sẽ tự hào về những điều mình làm, đồng thời quan tâm đến cách thể hiện bản thân. Chắc chắn khách hàng của chúng ta cũng sẽ nhận ra điều đó. Nhiệm vụ của chúng ta là đảm bảo có các quản lý nhà hàng và một môi trường làm việc có thể nuôi dưỡng lòng tự trọng, niềm tự hào của các nhân viên, với niềm tin mãnh liệt rằng mỗi nhân viên sẽ tạo nên một điều khác biệt.

Công ty nào cũng phải đối mặt với vấn đề này. Lĩnh vực kinh doanh của chúng ta phụ thuộc vào yếu tố con người, bất kể bạn có ý thức được điều đó hay không. Bạn có những xưởng sản xuất nhỏ được gọi tên là nhà hàng, nhưng thành phẩm không phải là thứ ra lò hàng loạt và bạn chỉ việc đặt trên kệ để bán. Ở đây, yêu cầu quản lý chất lượng luôn hiện hữu trong từng khoảnh khắc. Xét về một góc độ nào đó, chúng ta là kiểu tổ chức phụ thuộc chủ yếu vào con người, mà tôi cho rằng điều đó đòi hỏi mọi nhân viên phải đặt niềm tin sâu sắc vào văn hóa của tổ chức".

Jonathan Blum, phó giám đốc phụ trách đối ngoại, tin rằng ghi nhận là chìa khóa để tạo nên văn hóa Đam mê Khách hàng trên toàn cầu và là một nhân tố tạo nên sự lớn mạnh của công ty. Ông nói: "Chúng tôi muốn mỗi nhân viên mà chúng tôi ghi nhận đều nghĩ rằng tôi rất nóng lòng muốn khen ngợi anh ta. Bạn mong mỏi điều đó vì bạn biết sức mạnh của việc ghi nhận có ý nghĩa như thế nào đối với bạn. Bạn hãy tưởng tượng mỗi nhân viên được ghi nhận sẽ truyền ý nghĩa này tới hai, ba, mười hay hai mươi nhân viên khác, để rồi cuối cùng trạng thái tích cực đó sẽ lan tỏa khắp hệ thống. Điều này có ý nghĩa thật to lớn. Và khi đã trở thành một phần trong cuộc sống hàng ngày của tổ chức, chính điều này sẽ đưa các bạn từ một công ty tốt trở thành một công ty vĩ đại".

KHEN THƯỞNG HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC THEO THỜI GIAN

Không chỉ mong muốn được khen ngợi đang làm tốt công việc hàng ngày, nhân viên còn muốn những kỹ năng và tay nghề của họ cũng được ghi nhận. Charles Whittaker mô tả thêm hai hình thức ghi nhận khác nữa:

"Ghi nhận một nhân viên nào đó nghĩa là bạn đưa họ tham gia vào công việc kinh doanh của công ty, giúp họ biết công ty hoạt động như thế nào, qua đó khéo léo đưa họ tham gia vào hoạt động đó, đồng thời sử dụng những ý kiến sáng tạo của họ. Điều này sẽ làm cho họ cảm thấy mình quan trọng, qua đó họ sẽ cảm thấy có trách nhiệm hơn trong mỗi hành động hay việc làm. Thăng chức cho những nhân viên xuất sắc trong công ty cũng là một hình thức ghi nhận hiệu quả. Không chỉ người được thăng chức tự hào về điều đó, mà các nhân viên khác cũng có mục tiêu để tin tưởng và cố gắng - họ nghĩ rằng nếu làm việc tốt, họ cũng sẽ có cơ hội thăng tiến tương tự".

Ngoài việc thu hút nhân viên vào hoạt động kinh doanh và thăng chức cho nhân viên như vừa nói ở trên, công ty còn một hình thức ghi nhận nữa là khen thưởng những nhân viên làm việc hiệu quả theo thời gian. Các chuyên gia ở Yum! là những người đi đầu trong việc này.

CÂU CHUYỆN VỀ CON GÀ CAO SU

Thật hiếm công ty nào biết dùng ngôn ngữ, chuyện cổ tích và các biểu tượng một cách tài tình như Yum! Câu chuyện Con gà cao su là một ví dụ điển hình.

Năm 1994, trong vai trò chủ tịch mới của KFC, David Novak nóng lòng tìm kiếm một giải pháp mới nhằm ổn định bộ máy tổ chức. Ông muốn có một giải thưởng ghi nhận, tức là một chương trình đặc biệt mà ý nghĩa của nó có thể tác động tích cực đến mỗi nhân viên. Đồng thời, ông cũng mong muốn mang lại sự thoải mái cho mọi người khi làm việc.

Câu chuyện Con gà cao su được ông sáng tạo ra cùng với sự giúp đỡ của huấn luyện trưởng Steve Provost, và giờ đây câu chuyện về con gà trụi lông này đã trở nên nổi tiếng khắp thế giới. Khi Provost nói: “Anh cần làm cho phần thưởng mang tính cá nhân”, Novak đã yêu cầu viết thành tích của nhân viên ngay trên mình con gà, sau đó đánh số từng con. Ông cũng thưởng nhân viên đó 100 đô-la, bởi vì như ông nói: “Anh không thể ăn một con gà cao su được”.

Sự khác lạ của giải thưởng đã trở thành một nét đặc trưng thú vị. Novak còn thổi cảm giác vui vẻ, thoải mái vào giải thưởng này bằng cách đi khắp công ty để tận tay trao giải thưởng cho những nhân viên làm việc hiệu quả nhất tại KFC. Ông nói: “Tôi không muốn tặng một cái đồng hồ hay kỷ niệm chương. Tôi muốn làm mọi người kinh ngạc. Tôi muốn mọi người nói rằng: “Này, anh chàng này cũng có chút khác biệt đấy chứ. Tôi muốn nói rằng anh ta khác vị chủ tịch trước đây. Mọi việc sẽ thay đổi và chính anh ta là người thay đổi mọi thứ ở đây”.

Thay vì dùng những phần thưởng mang tính cảm xúc để ràng buộc và khiến nhân viên phục tùng, các nhà lãnh đạo cao cấp của Yum! đã dùng phần thưởng để tạo nên sự hưng phấn. Roger Eaton, giám đốc điều hành của Yum! khu vực Nam Thái Bình Dương, giải thích: “Việc ghi nhận sẽ ảnh hưởng nhất định đến thái độ hành xử của nhân viên, giúp nhân viên đó hiểu rằng bạn đang trông đợi điều gì ở anh ta. Đồng thời, khi ghi nhận, bạn đã âm thầm tạo ra động lực mạnh mẽ để những người xung quanh noi theo hành vi đó - bởi vì họ cũng muốn được ghi nhận như thế. Làm như thế tức là bạn đang tạo ra một hình ảnh là bạn đi tới đâu, ở đó sẽ có sự hưng phấn, và chính bạn là người đem niềm vui và nguồn năng lượng đến cho mọi người”.

Ghi nhận là vũ khí bí mật của nhà lãnh đạo.

- Gregg Dedrick

Nếu bạn đến thăm Trung tâm Hỗ trợ Nhà hàng của Yum! (thường được gọi là “Nhà Trắng”) ở Louisville, bạn sẽ nhận ra mình đang đi trên Con đường của những Nhà Vô Địch - một dãy hành lang được trang hoàng rực rỡ với những bức ảnh vinh danh các nhân viên xuất sắc cùng với thành tích của họ. Vì là con đường nối giữa khu văn phòng và nhà ăn, nên tất cả các nhân viên thường xuyên qua lại lối này. Shirlie Kunimoto, phó tổng giám đốc phụ trách thi đua khen thưởng, nói với chúng tôi: “Mỗi lần đi ngang qua đây bạn đều cảm thấy hạnh phúc”.

Hình ảnh về những giải thưởng ghi nhận nỗ lực của nhân viên trong hệ thống Yum! từ khắp nơi trên thế giới được lưu lại trên con đường này. Các nhà lãnh đạo cao cấp của công ty được yêu cầu phải có giải thưởng cá nhân, và mỗi người lại có cách làm riêng. Vốn là những con người sáng tạo, các nhà lãnh đạo ở Yum! luôn thiết kế ra những giải thưởng độc đáo, thú vị và bất ngờ cho từng thành tích cụ thể.

AI LÀ KẺ CỨNG ĐẦU?

Chuck Rawley, giám đốc phát triển của công ty, đưa ra ví dụ về một kiểu giải thưởng cá nhân rất ấn tượng. Khi David Novak mới nhậm chức, Chuck có dịp cùng ông đi thị sát vòng quanh các cơ sở ở Las Vegas. Trên chuyến bay trở về, họ đã tranh luận sôi nổi về bước đi tiếp theo của công ty. David muốn nhanh chóng nâng cấp cơ sở vật chất, còn Chuck lại muốn cải tiến chất lượng các món ăn.

Chuck nói: “Tôi thấy chúng ta không nên quá chú trọng vào việc nâng cấp cơ sở vật chất. Chất lượng món ăn là vấn đề cấp thiết hơn. Tôi kiên quyết bảo vệ quan điểm của mình và không nhượng bộ David. Chúng tôi bàn tới bàn lui, nhưng không thể đi đến một quyết định thống nhất.

Tôi vẫn giữ lập trường như vậy, mặc dù tôi nghĩ rằng có lẽ tôi đang tự đẩy mình vào thế nguy hiểm. David nói: ‘Chuck à! Anh thật là cứng đầu. Sao anh cứ khư khư giữ quan điểm đó thế?’.

Từ đó tôi biến Con chó Bulldog thành tên một giải thưởng cá nhân của tôi. Đó là biểu tượng của những chiếc xe tải Mack, là biểu hiện của tính kiên trì, can đảm, trung thành và kiên định”.

Sau đây là một số giải thưởng ghi nhận được trưng bày trong Nhà Vinh danh Những người Chiến thắng:

CÁC GIẢI THƯỞNG
Giải thưởng Khay Bạch Kim
Giải thưởng Con Cá
Giải thưởng Bàn Tay Giúp Đỡ
Giải thưởng Mũi Tên Thổ Dân Aztec
Giải thưởng Hướng Đạo Sinh Giỏi
Giải thưởng Bốn Cao
Giải thưởng Những Người Chiến Thắng
Giải thưởng Chiếc Gương
Giải thưởng Tiếp Thị Nốc Ao
Giải thưởng Mừng Hai Triệu
Giám Đốc Nhà Hàng
Giải thưởng Đam Mê Đội Nhóm
Giải thưởng Pizza Hut Vàng
Giải thưởng Chiếc Còi Vàng
Giải thưởng Đội Xuất Sắc
Giải thưởng Làm Ra Từng Xu
Giải thưởng Leo
Giải thưởng Đồng Đội Hạng A
Giải thưởng Tốt Nhất Của Tốt Nhất KFC
Giải thưởng Sức Hút Của Nhân Viên
Giải thưởng Hướng Của Mái Chèo
Giải thưởng Trái Banh Trò Chơi
Giải thưởng Xe Đẩy Mua Hàng Vàng
Giải thưởng Những Giám Đốc Nhà Hàng
Giải thưởng Ngọn Hải Đăng
Giải thưởng Câu Lạc Bộ 100 Nhà Vô Địch
Giải thưởng Chi Tiết Giải thưởng Ngọn Đuốc
Giải thưởng Cái Chuông Vàng
Giải thưởng Người Lãnh Đạo Biết Lắng Nghe
Giải thưởng về Bất Kỳ Cái Gì
Giải thưởng Con Gà Trống
Giải thưởng Khách Hàng Khoa Trương
Giải thưởng Kẻ Dọa Nạt
Giải thưởng Hãy Thắt Dây An Toàn
Giải thưởng Đam Mê Khách Hàng
Giải thưởng Cái Thìa Bạc
Giải thưởng Con Chó Bulldog
Giải thưởng ANTZ
Giải thưởng Đem Thịt Nguội Về Nhà

Giải thưởng Trái Đào Hoàn Hảo
Giải thưởng Nhiệm Vụ Bất Khả Thi
Giải thưởng Phô-mai Lớn
Giải thưởng Thứ Tự Của Viên Gạch
Giải thưởng Găng Tay Vàng
Giải thưởng Xương Chạc Vàng

Nếu có mặt trong tòa nhà này lâu hơn, có thể bạn sẽ còn được nghe tiếng reo mừng vang lên vào những thời khắc bất ngờ nhất. Kunimoto nói: "Ở Yum!, làm phiền mọi người bằng những tiếng reo mừng là chuyện rất đỗi bình thường. Một điều nữa khiến bạn phải chú ý là Ban nhạc Ghi nhận". Cô đang muốn nói đến một nhóm nhân viên sẵn sàng tập hợp lại bất cứ lúc nào để chơi những bản nhạc vui nhộn nhằm vinh danh đồng nghiệp. Như Kunimoto giải thích, "đây là một trong những yếu tố tạo nên bản sắc của công ty chúng tôi".

VIỆC GHI NHẬN TẠO NIỀM ĐAM MÊ TRÊN KHẮP THẾ GIỚI

Peter Hearl, tổng giám đốc Pizza Hut và là cựu phó tổng giám đốc điều hành hệ thống nhà hàng Yum!, đã thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ của văn hóa một-hệ-thống trên toàn thế giới dựa vào nguyên tắc hợp tác của Yum! Khi có người nói: "Đất nước của chúng tôi khác với đất nước các bạn", Peter cương quyết khẳng định rằng các nguyên tắc này mang tính toàn cầu. Trước đó, ông cũng đã khuyến khích David "toàn cầu hóa" nguyên tắc này. Ông nhìn thấy sự khác biệt mà văn hóa ghi nhận có thể tạo ra ở tất cả các thị trường khắp toàn cầu.

In-Soo Cho, giám đốc điều hành thị trường Hàn Quốc, đã lấy một khuôn mặt pizza cười làm giải thưởng ghi nhận của cá nhân ông. Art Rautio, người phụ trách phát triển hệ thống nhượng quyền châu Á thì chọn biểu tượng Con Hổ - một trong những con vật biểu tượng cho nền văn hóa châu Á - làm giải thưởng. Roger Eaton, giám đốc kinh doanh khu vực Úc và New Zealand lại đề ra giải thưởng Nhiệm Vụ Bất Khả Thi - một quả bom chì nhỏ với thiết bị kích nổ, lấy cảm hứng từ chương trình *Nhiệm Vụ Bất Khả Thi* trên truyền hình. Irfan Mustafa, giám đốc phát triển kinh doanh khu vực Trung Đông là tác giả của giải thưởng Con Lạc Đà Vàng được làm bằng đồng rất công phu.

Hearl kết luận: "Bất kể sắc tộc, tôn giáo, màu da, tín ngưỡng, đất nước hay xuất thân, mọi người đều có chung mong muốn rằng những việc họ làm tốt sẽ được ghi nhận. Cụ thể là ở đây, trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng này, mọi người muốn được cảm nhận mình là một thành viên trong gia đình lớn. Dù ở nơi nào trên thế giới, điều này cũng luôn luôn đúng".



ĐIỂM SỐ CỦA YUM!
GHI NHẬN
Đạt 10/10

Chúng tôi không có gì để chê trách Yum! trong việc phát hiện và ghi nhận nhân viên làm việc tốt. Yum! muốn phát triển việc ghi nhận nhân viên lên thành một nét văn hóa riêng có tại đây - họ không chỉ khen thưởng những việc làm hàng ngày, mà còn ghi nhận những nỗ lực của nhân viên qua quá trình làm việc lâu dài. Các nhà lãnh đạo của công ty mà chúng tôi từng có dịp tiếp xúc hiểu rõ ai là người cần khích lệ - đó là tất cả mọi người. Thậm chí, nếu các bức hình hay bằng khen treo trên trần phòng làm việc của David chẳng may rơi trúng đầu và khiến ông trút hơi thở cuối cùng, sẽ có rất nhiều người tiếp tục thay ông cầm lá cờ ghi nhận chạy về đích. Chúng tôi nhận thấy ở Yum! một văn hóa ghi nhận tuyệt vời mà chưa có công ty nào xây dựng được.

TẠO CƠ HỘI PHÁT TRIỂN CHO NHÂN VIÊN:

ĐỊNH HƯỚNG NGHỀ NGHIỆP ĐÚNG ĐẮN

GIẤC MƠ CỦA BLANCHARD

Trưởng thành và phát triển là nguyện vọng tất yếu của bất cứ nhân viên nào. Sau khi đã trở nên thuần thục với công việc được giao, họ thường có khuynh hướng tìm kiếm những thử thách mới. Đây là khi họ cần được định hướng nghề nghiệp. Nếu bạn có thể làm phong phú thêm công việc của họ bằng cách giao thêm trách nhiệm, công việc hiện tại vẫn có thể là một thử thách đối với họ. Nhưng nếu không thể làm như vậy thì liệu bạn có thể tạo ra cơ hội khác cho họ trong tổ chức của mình không?

Cá nhân tôi cho rằng không nên thăng chức hay tạo cơ hội mới cho nhân viên khi họ chưa đáp ứng được hai yêu cầu sau. Đầu tiên là họ phải hoàn thành xuất sắc công việc được giao phó. Tiếp theo là nhân viên đó phải đào tạo được một người có thể thay thế vị trí hiện tại của họ. Thực tế cho thấy nhiều nhân viên dù chưa làm tốt công việc ở vị trí hiện tại, nhưng lại muốn tìm kiếm những cơ hội mới. Tôi hoàn toàn ủng hộ việc định hướng nghề nghiệp cho nhân viên và đảm bảo họ được giao những công việc phù hợp với sở trường. Nói chung, hiệu quả công việc phải đi trước cơ hội thăng tiến, trừ khi bạn chắc chắn rằng nhân viên của mình đang được xếp sai vị trí.

Sự hợp tác của nhóm là một yêu cầu quan trọng trong việc chuẩn bị người thay thế. Bạn không hề muốn tạo ra môi trường làm việc nơi các nhân viên cạnh tranh lẫn nhau - đây phải là môi trường nơi mọi người giúp đỡ và động viên, hỗ trợ lẫn nhau để phát huy năng lực một cách tốt nhất.

Như tôi đã từng đề cập, rất nhiều nhà quản lý nghĩ rằng nên sử dụng bảng đánh giá thông thường để xếp hạng nhân viên – vài người xếp hạng cao, vài người xếp hạng thấp, những người còn lại thuộc nhóm trung bình. Muốn có một nhóm tốt hơn không đơn giản là gạt những nhân viên không phù hợp ra khỏi nhóm một cách tùy tiện. Điều bạn cần làm là biến tất cả nhân viên thành những người thành công thông qua quá trình huấn luyện và làm việc. Nếu nhân viên của bạn làm việc tốt, công ty của bạn sẽ thành công và điều đó sẽ tác động tích cực đến kết quả kinh doanh của công ty. Mục tiêu của mọi người là phải hướng đến kết quả kinh doanh, hoặc hỗ trợ công việc của người trực tiếp làm điều đó.

Nếu bạn đã tạo mọi cơ hội và cố gắng giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn mà kết quả vẫn chưa như ý, trong khi họ lại có những đặc điểm phù hợp với tầm nhìn và những giá trị của bạn, thì bạn phải xem lại định hướng nghề nghiệp của mình đối với họ. Bởi rất có thể là họ đã không được làm đúng công việc sở trường. Có thể nói định hướng nghề nghiệp không chỉ quan trọng đối với những nhân viên nhưng không được đặt đúng vị trí, mà còn dành cho những nhân viên đã làm việc hiệu quả nhưng vẫn muốn được thử thách bản thân với nhiệm vụ mới và trọng trách bổ sung.

Nhiều nhà quản lý không muốn bỏ bảng phân loại nhân viên một phần là do họ còn lúng túng trong việc định hướng nghề nghiệp nếu không có một nhân viên nào đó yếu kém. Nếu phần lớn nhân viên đều làm việc hiệu quả, họ sẽ không biết nên khen thưởng như thế nào. Khi các nhân viên thăng tiến đồng loạt, liệu cơ hội thăng tiến có ít đi không? Tôi nghĩ câu hỏi này khá ngây thơ. Thông thường, nếu bạn đối xử tốt với nhân viên và giúp họ thành công trong vị trí hiện tại, họ sẽ phát huy tinh thần sáng tạo và đưa ra nhiều ý tưởng kinh doanh mới – những ý tưởng có thể giúp bạn mở rộng tầm nhìn và thực sự phát triển công ty. Việc khư khư giữ lấy cơ cấu cũ không đem lại điều gì bổ ích cho nhân viên cũng như công ty của bạn.

Tôi sẽ không bao giờ quên câu chuyện của Ralph Stayer, đồng tác giả với Jim Belasco trong cuốn *The Flight of the Buffalo (Sự trốn chạy của con trâu)*. Công ty của Ralph Stayer lúc đó đang kinh doanh xúc xích và chỉ bán trực tiếp ở các cửa hàng tạp hóa, các nhà phân phối. Thư ký của ông cho rằng nên giới thiệu sản phẩm trên catalog để có thể vừa chào hàng, lại vừa quảng bá cho thương hiệu của công ty. Ông nói: “Đây đúng là một ý tưởng tuyệt vời! Tại sao chúng ta không lập một kế hoạch kinh doanh và tiến hành ngay đi?”. Chỉ sau một thời gian ngắn, người thư ký đã trở thành giám đốc điều hành mảng kinh doanh mới này. Đây là ý tưởng vừa tạo ra nhiều cơ hội việc làm cho các nhân viên, vừa đẩy mạnh doanh thu cho công ty.

THỰC TẾ CỦA YUM!:

ĐỊNH HƯỚNG NGHỀ NGHIỆP

Với một công ty đang phát triển nhanh chóng như Yum! sẽ có rất nhiều cơ hội để phát triển nghề nghiệp. Vì vậy, định hướng nghề nghiệp đã trở thành vấn đề mà mọi nhân viên đều quan tâm, không chỉ cho nghề nghiệp của bản thân, mà còn cho đồng nghiệp của họ.

Tin tưởng nhân viên

Chúng tôi tin vào nhân viên của mình, tin vào những ý định tích cực, khuyến khích họ đưa ra ý tưởng, và chủ động xây dựng một đội ngũ nhân viên đa dạng về trình độ cũng như phong cách làm việc.

MỘT PHẦN GIẤC MƠ

Niềm tin và mong muốn vào khả năng hoàn thành tốt công việc của nhân viên chính là nền tảng của Yum! trong chiến dịch giữ nhân viên gắn bó lâu dài với công ty và tạo ảnh hưởng lên cuộc sống của họ. Aylwin Lewis, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành đa thương hiệu, nói: "Nói chung họ không phải là con cái của các gia đình trung lưu đến công ty để xin làm việc bán thời gian, hay toàn thời gian trong và sau khi học trung học. Đây chủ yếu là những người kém may mắn và không có nhiều cơ hội chọn lựa. Cũng có khi họ là dân nhập cư và đang cố gắng tìm kiếm một cuộc sống tạm chấp nhận được cho bản thân và gia đình. Rất nhiều người thổ lộ rằng họ không tìm được cơ hội nào tốt hơn.

Công ty chúng tôi cam kết tạo ra một môi trường làm việc nơi những nhân viên như vậy có thể tự tạo ra sự lựa chọn cho cuộc sống của họ. Đối với những nhân viên lần đầu tiên đi làm, họ có thể học được những kỹ năng cơ bản giúp họ dễ thành công với bất cứ ngành nghề nào trong tương lai. Họ được công ty khuyến khích và tài trợ học phí để học lên cao nữa. Nếu gắn bó lâu dài với công ty, họ sẽ có cơ hội phát triển, được học thêm nhiều kỹ năng mới, phát triển các ý tưởng sáng tạo và tiếp thu những giá trị có thể giúp ích cho họ trong cuộc sống. Họ có cơ hội thăng tiến trong công ty và với những nỗ lực của mình, họ có khả năng xây dựng một cuộc sống tốt hơn cho bản thân và gia đình. Và nếu vì một lý do nào đó họ chuyển qua công ty khác, họ cũng đã tích lũy được nhiều kỹ năng và giá trị thông qua kinh nghiệm làm việc tại Yum!".

Và họ làm được tất cả những điều đó do họ được tin tưởng.

Roman Saenz, chuyên viên huấn luyện của Pizza Hut ở khu vực Fort Worth (Texas, Mỹ), tỏ ra hài lòng khi nói về sự phát triển của các nhân viên cấp dưới: "Sau một thời gian làm việc hết mình và được thăng chức lên quản lý nhà hàng, tôi cảm thấy rất vui khi nhận ra những nhân viên khác cũng có cơ hội phát triển như thế. Trong 20 năm làm việc tại Pizza Hut, tôi đã cất nhắc cho khoảng 20 quản lý ca lên làm trợ lý, và sau đó lên thành các quản lý nhà hàng. Hiện hai trong số những người tôi đào tạo đã trở thành nhà huấn luyện cấp khu vực".

CÙNG PHÁT TRIỂN

Niềm tin vào nhân viên cao hơn cả công việc kinh doanh ở các nhà hàng. Debbie Hirst, quản lý nhà hàng KFC ở Louisville, kể: "Tôi đã làm việc cho KFC 24 năm với 22 năm ở cương vị quản lý nhà hàng, trong đó có 19 năm làm việc trực tiếp tại nhà hàng này. Tôi đã chứng kiến các nhân viên đến rồi đi, nhận ra những điểm tôi thích và cả những điều tôi chưa hài lòng.

Hai người huấn luyện khu vực trước đây của tôi đều tuyệt vời. Đó là Kathy Gosser, giám đốc điều hành và thi đua khen thưởng, là huấn luyện khu vực của tôi, trước Jacquelyn Bollman. Kathy thật sự là người nổi bật. Cô đã động viên tôi hoàn thành tốt công việc của một quản lý nhà hàng. Tôi đã từng trải qua những giai đoạn khó khăn nhất trong cuộc đời khi mẹ tôi mất, và nhiều chuyện buồn khác nữa. Kathy đã cố gắng tìm hiểu về tôi trước khi trở thành sếp trực tiếp của tôi. Cô nói rất thẳng thắn: 'Tôi vẫn chưa biết gì về anh. Anh cũng chưa biết tôi là ai. Vậy chúng ta hãy cùng nói chuyện nhé', rồi chúng tôi chân thành chia sẻ những câu chuyện của mình. Chưa có ai làm như thế với tôi. Với cách làm đó, cô đã khiến tôi có động lực để làm việc tốt hơn. Tôi thích sự thẳng thắn của Kathy.

Sau đó là Jacquelyn Bollman, sếp hiện giờ của tôi. Cô luôn động viên tôi tiến lên phía trước. Chúng tôi đã chung sức xây dựng một nhà hàng đa thương hiệu mới, KFC - Long John Silver. Tháng 12 tới đây, tôi sẽ chính thức tiếp nhận và trực tiếp quản lý nhà hàng đó. Không ai nghĩ tôi sẽ rời khỏi nhà hàng này. Họ nói: 'Anh chỉ đùa! Anh sẽ không đi đâu hết'. Tôi trả lời: 'Tôi đã làm việc ở đây quá lâu và lúc này là thời điểm thích hợp để tôi thay đổi công việc'.

Có lẽ tôi sẽ chẳng bao giờ làm được điều này nếu Jacquelyn không đặt niềm tin vào tôi. Cô kiên trì động viên tôi: 'Chẳng lẽ suốt đời anh chỉ muốn làm một quản lý nhà hàng đơn thuần sao? Anh không muốn làm gì đó khác hay sao?'. Chúng tôi đã thảo luận cởi mở về những gì tôi có thể làm và cô nói rằng có một cách để tạo ra những cơ hội mới cho tôi: điều hành một nhà hàng đa thương hiệu. Tôi rất hào hứng với thử thách này. Jacquelyn nói tôi cần thay đổi cách giao tiếp với nhân viên. Cô là người đầu tiên thẳng thắn góp ý và giúp tôi điều chỉnh hành vi cho phù hợp. Trước đó, tôi vẫn trao đổi thẳng thắn với nhân viên của mình, nhưng nhiều lúc cuộc trò chuyện trở nên nặng nề, khắc nghiệt. Giờ thì tôi đã học được cách hành xử chừng mực, lời lẽ mềm mỏng, nhưng vẫn giữ được đòi hỏi cao đối với nhân viên. Có thể nói khi cơ hội này mở ra, tôi đã sẵn sàng đón nhận.

Tôi biết đây sẽ là một thử thách rất lớn. Tôi chưa bao giờ quản lý một nhà hàng như Long John Silver hay một nhà hàng đa thương hiệu, nhưng tôi có nhiều kiến thức cũng như kinh nghiệm kinh doanh nhà hàng. Tuy nhiên, tôi cũng hiểu rằng việc quản lý một nhà hàng đa thương hiệu phức tạp hơn nhiều. Tôi sẽ không dám đối mặt với thử thách mới này nếu không có sự khích lệ và giúp đỡ của Jacquelyn.

Cơ hội mới này còn mở ra cánh cửa thăng tiến và phát triển cho các nhân viên của tôi. Tôi đã đưa một nữ nhân viên từ vị trí quản lý ca lên làm trợ lý giám đốc và giờ thì cô đang làm quản lý nhà hàng. Tôi có một nhân viên khác đã làm việc với tôi từ khi mới 16 tuổi. Tôi đã giúp anh trở thành một quản lý ca và sau đó là trợ lý cho quản lý nhà hàng.

Để họ có cơ hội phát triển thì chính tôi phải tiếp tục đi lên. Tuy nhiên, quyết định rời khỏi nhà hàng KFC ở Louisville cũng thật khó khăn, vì tôi luôn coi đây như ngôi nhà thứ hai của mình, còn các nhân viên ở đây là những thành viên trong gia đình. Tôi là người quản lý và huấn luyện, mà cũng như là cha, anh và người bạn của họ. Phần thưởng lớn nhất mà tôi muốn nhận được là sự tiến bộ, thành công của các nhân viên, đặc biệt là những nhân viên bắt đầu công việc từ những vị trí thấp như phụ bếp, thu ngân như tôi đã từng làm. Điều quan trọng nhất mà tôi học được là nếu bạn không quan tâm đến họ, chắc chắn họ cũng sẽ không quan tâm đến bạn".

NGỌN GIÓ NÂNG ĐÔI CÁNH BAY CAO:

ĐỂ NHÂN VIÊN TIN TƯỞNG BẠN

Ken Fujitani là huấn luyện khu vực của KFC ở công ty Harman Management, còn Pete Harman là người nhận nhượng quyền KFC đầu tiên và là một trong những nhà lãnh đạo có vai trò quan trọng trong việc đưa KFC từ một quán ăn ở vùng nông thôn nước Mỹ trở thành món ăn quen thuộc trên toàn thế giới. Harman cũng đóng vai trò chủ đạo trong việc phát triển nhiều sản phẩm và các chiến dịch quảng cáo nổi tiếng của KFC. Câu chuyện thăng tiến của Ken trong công ty Harman được rất nhiều người mà chúng tôi có dịp tiếp xúc nhắc đến - những người bắt đầu công việc từ vị trí phụ bếp và từng bước đi lên. Mặc dù ông thăng tiến rất nhanh và trải qua nhiều thử thách, nhưng Ken nói rằng mỗi bước tiến của ông đều được nâng đỡ bởi niềm tin của một ai đó – người luôn động viên và tin tưởng rằng ông sẽ làm được.

Ken nói: "Luôn có một ai đó tin tưởng bạn nhiều hơn bạn tin vào chính mình, và luôn động viên bạn: 'Tôi biết là anh có thể làm được'.

Một chi tiết đáng lưu ý trong quá trình này là đảm bảo rằng luôn có người kế cận để họ tiếp tục công việc của bạn. Khi chúng tôi tổ chức xong nhà hàng ở San Rafael và bắt đầu mở rộng hệ thống, chúng tôi đã quan sát những nhân viên đang làm việc ở đây nhưng không phải để đánh

giá xem họ sẽ giúp công ty phát triển như thế nào, mà để xem liệu chúng tôi có thể làm gì để giúp họ có được những cơ hội như chúng tôi đã có. Vì thế, chúng tôi từng bước huấn luyện họ những công việc khác nhau, từ hành chính văn phòng, đến quản lý tài chính, hướng dẫn về tinh thần trách nhiệm và cả cách làm thế nào để trở thành một phần của cộng đồng.

Những điều ấy tôi không tự nghĩ ra, mà thu thập và đúc kết từ các nhà quản lý và lãnh đạo mà tôi có dịp làm việc chung. Quá trình phát triển của chính tôi đã chứng thực điều đó. Như một chuỗi liên hoàn hay một mô hình được thiết kế sẵn cho bạn, giúp bạn đi tới một cách tự nhiên và tiếp tục áp dụng với các nhân viên khác. Từ một nhân viên, tôi có được vị trí ngày hôm nay là nhờ sự giúp đỡ của người quản lý nhà hàng trước đây. Giờ đây, tôi đang ở vị trí của người quản lý nhà hàng kia và tôi sẽ làm điều đó cho các nhân viên của mình. Nếu không liên tục đào tạo lớp người kế cận, chúng ta sẽ không thể phát triển".

Ken Fujitani không ngại thừa nhận rằng Pete Harman là một người nhận nhượng quyền xuất sắc và những giá trị của ông được gây dựng bởi những người đã giúp ông trên suốt chặng đường. "Pete là một hiện tượng kỳ diệu hiếm thấy. Ông đặt niềm tin vào bạn, niềm tin mà bạn không nhận ra rằng mình đang có. Ông nắm chặt tay bạn và nói: 'Anh có thể làm được!'. Bạn hỏi lại: 'Pete à, chúng ta sẽ bắt đầu từ đâu?'. Và ông sẽ nói: 'Tôi biết là anh sẽ tìm ra cách. Và nhờ Trời, chúng tôi đã làm được thật", - Ken kể lại.



ĐIỂM SỐ CỦA YUM!

ĐỊNH HƯỚNG NGHỀ NGHIỆP

Đạt 8/10

Tin ở con người là nguyên tắc căn bản trong văn hóa của Yum! Theo nhận xét của chúng tôi, các nhà lãnh đạo công ty có một điểm chung là luôn hào hứng quan sát nhân viên phát triển và nhận những trách nhiệm mới. Chúng tôi đã chấm cho Yum! 8 điểm về mặt định hướng nghề nghiệp. Nhưng họ có thể đạt điểm 12/10 nếu biết thuyết phục phần lớn nhân viên trực tiếp phục vụ khách hàng rằng họ sẽ học được nhiều kỹ năng sống và một tương lai tốt đẹp hơn đang chờ họ tại Yum! Nét văn hóa này có khả năng thúc đẩy mọi nhân viên thành công hôm nay, ngày mai và trong tương lai.

BƯỚC BA

ĐỐI XỬ VỚI NHÂN VIÊN ĐÚNG CÁCH

TÓM TẮT

Nếu bạn đối xử với nhân viên đúng cách, họ sẽ đối xử với khách hàng của bạn đúng cách, và kết quả là doanh thu của công ty sẽ tăng cao. Bạn sẽ làm điều này như thế nào?

▪ Bạn phải kết hợp cả bốn hệ thống quản lý nhân sự: tuyển dụng, huấn luyện và phát triển, quản lý hiệu suất công việc, và định hướng nghề nghiệp.

▪ Với một hệ thống tuyển dụng hiệu quả, bạn sẽ chọn được đúng những nhân viên bạn cần cho đội ngũ của mình.

▪ Quy trình huấn luyện hiệu quả sẽ giúp nhân viên của bạn có một khởi đầu tốt và để phát triển.

▪ Quản lý hiệu quả công việc đúng cách sẽ cho nhân viên sự hỗ trợ cần thiết giúp họ đạt được những mục tiêu của mình và giúp công ty của bạn thành công.

▪ Muốn quản lý hiệu suất công việc đúng cách, trước hết bạn phải xây dựng được những hệ thống và quy trình đúng.

▪ Ghi nhận những tiến bộ hàng ngày của nhân viên cũng như khen thưởng thành tích sau những khoảng thời gian nhất định sẽ giúp nhân viên luôn hứng thú và tập trung vào công việc.

▪ Để giúp nhân viên tiếp tục đi lên, bạn cần cho họ cơ hội phát triển. Định hướng nghề nghiệp phải được xem là một quy trình liên tục.

▪ Nhân viên không phải là nguồn lực quan trọng nhất của công ty, mà họ chính là công ty bạn.

Chương 6
BƯỚC BỐN
PHƯƠNG THỨC LÃNH ĐẠO ĐÚNG ĐẮN

Bước thứ tư và cũng là bước cuối cùng trong quá trình xây dựng một công ty lấy khách hàng làm trung tâm đúng cách là phát triển phương thức lãnh đạo đúng đắn. Để thực hiện được tất cả những vấn đề mà chúng tôi đã đề cập cần phải có một nhà lãnh đạo đặc biệt.

Thuật ngữ *nhà lãnh đạo* mà tôi sử dụng không chỉ dành riêng cho những người đứng đầu trong tổ chức như giám đốc điều hành, chủ tịch và các nhà quản lý. Nhà lãnh đạo mà tôi đề cập ở đây là tất cả những người ở vị trí có tầm ảnh hưởng nhất định đến những người khác - một cách tích cực hay tiêu cực. Nếu công việc chính của nhà lãnh đạo tối cao là xác định phương hướng và tầm nhìn cho tổ chức, thì công việc của người quản lý trực tiếp là đi thẳng vào trái tim, khối óc và đôi bàn tay của nhân viên ở mọi cấp độ.

<u>GIẤC MƠ CỦA BLANCHARD</u>

Theo tôi, phương thức lãnh đạo đúng đắn là trở thành một nhà lãnh đạo-vị nhân. Khái niệm *nhà lãnh đạo vị nhân* dường như còn khá mơ hồ, thậm chí còn khiến người ta liên tưởng tới những người đang làm quản giáo ở các nhà tù hoặc những người luôn cố làm vui lòng tất cả mọi người. Những người khác lại nghĩ kiểu lãnh đạo này chỉ dành cho các vị cha đạo trong nhà thờ. Vấn đề là họ không hiểu khái niệm lãnh đạo-vị nhân, vì họ vốn nghĩ rằng không thể cùng lúc vừa lãnh đạo, vừa phục vụ. Điều đó là hoàn toàn có thể nếu bạn hiểu rằng công việc của nhà lãnh đạo luôn có hai phần là định hướng và thực hiện. Khi bạn đã xây dựng được một tầm nhìn rõ ràng, bạn cần lật ngược khối kim tự tháp và chuyển sang cách suy nghĩ của người phục vụ để thực hiện. Khi đó, bạn sẽ nhận ra mình đang phục vụ tầm nhìn và những con người nền tảng của công ty. Giờ thì bạn đã thấy phong cách lãnh đạo-vị nhân không chỉ áp dụng trong nhà thờ rồi chứ?

Tôi vẫn nhớ câu chuyện về phong cách lãnh đạo trong hoạt động của cơ quan công quyền. Tôi đã rất khó chịu khi làm việc với Sở Giao thông tại nơi tôi ở. Bộ phận cấp bằng lái xe của sở này luôn có nhiều người đến giao dịch, vì vậy không có gì ngạc nhiên khi thỉnh thoảng các nhân viên ở đây lại cư xử với khách hàng lạnh lùng hay thô lỗ. Theo quy định, sau khi đã vượt qua những cuộc sát hạch đầu tiên để cấp giấy phép lái xe, bạn có thể không cần đến sở này trong vài năm sau đó, nếu bạn điền vào đúng mẫu giấy tờ cần thiết và gửi lại cho họ. Khoảng mười năm sau bạn mới cần quay lại đây để làm thủ tục gia hạn theo quy định.

Tôi thường tránh đến sở này như tránh một thứ bệnh dịch. Tuy nhiên, cách đây vài năm, tôi đã sơ ý đánh mất bằng lái xe, mà lúc đó chỉ còn khoảng ba tuần nữa là tôi có một chuyến đi công tác tại châu Âu. Tôi cần đến đó xin cấp lại bằng lái xe mới để làm "hộ chiếu dự phòng" cho chuyến đi sắp tới. Tôi nói với trợ lý: "Dana, cô có thể giúp tôi sắp xếp khoảng ba giờ trống vào tuần tới được không? Tôi cần đến Sở Giao thông của bang".

Trên đường đi, tôi đã chuẩn bị tinh thần để đối phó với những phiền toái mà chưa bao giờ tôi dám kỳ vọng là sẽ được thay đổi, dù đã nhiều năm tôi không có dịp quay lại đó. Vừa bước vào cửa chính, tôi lập tức nhận ra nơi đây đã không còn như xưa. Một nữ nhân viên nhanh nhẹn bước tới hỏi:

- Chào mừng ông đã đến sở của chúng tôi! Xin lỗi, ông nói tiếng Anh hay tiếng Tây Ban Nha?

- Tôi nói tiếng Anh. - Tôi trả lời.

Cô hướng dẫn tôi đến quầy, nơi có một nhân viên tươi cười hỏi tôi: "Xin lỗi! Tôi có thể giúp gì cho ông?". Và sau đó tôi chỉ mất chín phút để làm lại bằng lái xe, kể cả việc chụp

hình. Tôi nói với nhân viên chụp hình cho tôi:

- Có chuyện gì xảy ra ở đây vậy? Ý tôi là đây không phải là Sở Giao thông mà tôi từng biết và yêu quý.

- Anh chưa gặp giám đốc mới của chúng tôi phải không?

Cô trả lời tôi bằng một câu hỏi.

- À, tôi chưa có dịp. - Tôi thật thà đáp.

Cô liền chỉ một cái bàn đặt phía sau dãy quầy của nhân viên. Đó là nơi làm việc của giám đốc. Ông ngồi lẫn giữa các nhân viên và tôi nhận ra đây là kiểu văn phòng mở. Tôi bước tới, tự giới thiệu và hỏi:

- Công việc của một giám đốc Sở Giao thông là gì?

Ông trả lời:

- Công việc của tôi là liên tục điều chỉnh cách làm việc của sở để đáp ứng tốt nhất mọi nhu cầu của công dân (khách hàng).

Đó là một định nghĩa về quản lý hay nhất mà tôi từng được nghe.

Vậy vị giám đốc đó đã làm gì? Ông luân chuyển nhân viên để mọi người đều có cơ hội làm những công việc khác nhau. Ai cũng có thể ngồi ở quầy để tiếp khách hàng, ai cũng có thể chụp hình. Chỉ cần bạn nói bạn đến để làm gì, bất cứ người nào ở đây cũng có thể giải quyết yêu cầu của bạn! Tại sao ông lại làm thế? Vì nếu bất ngờ có quá đông người cùng lúc đến sở để giải quyết công việc, giám đốc có thể điều động những nhân viên ở phía sau đang làm các công việc như văn thư, kế toán, hoặc thư ký ra hỗ trợ.

Bạn biết ông giám đốc của tôi còn làm gì nữa không? Ông còn yêu cầu không ai được đi ăn trưa trong khoảng từ 11 giờ 30 phút tới 14 giờ, vì đó là lúc khách hàng thường tranh thủ giờ nghỉ ở công ty để ra ngoài giải quyết việc riêng.

Tôi đã kể câu chuyện này tại một cuộc hội thảo và trong giờ giải lao, một người phụ nữ đã tới hỏi tôi: “Xin lỗi, ông cho tôi hỏi Sở Giao thông trong câu chuyện của ông nằm ở đâu? Tôi sẽ đến đó vì tôi không thể tin câu chuyện ông vừa kể”. Cô còn nói: “Tôi đã từng xếp hàng gần một giờ tại Sở Giao thông ở bang tôi, và khi gần tới lượt mình thì nhân viên ở đó thông báo ‘tới giờ nghỉ giải lao’. Kết quả là chúng tôi đã phải đứng chờ 15 phút nữa trong lúc họ đi uống cà phê và tán dóc”.

Tình trạng đó đã không còn xảy ra ở Sở Giao thông “mới” của tôi, nơi vị giám đốc đã xây dựng được một môi trường làm việc có động lực. Tất cả nhân viên ở đó đều thực sự tận tâm, ngay cả những nhân viên mà tôi từng gặp lần trước, những người đã từng làm khó khách hàng nay cũng tỏ ra hứng thú với phong cách phục vụ mới.

Như vậy, bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng có thể tạo ra sự khác biệt cho cuộc sống của nhân viên. Điều đó phụ thuộc vào bạn – bạn muốn tạo ra một sự thay đổi tích cực hay tiêu cực.

Bạn có thể thấy ai đó rất hứng thú với công việc, nhưng chỉ vài tháng sau họ đã uể oải, chán nản và chỉ lo ra. Trong 90% trường hợp chỉ có một “biến cố” duy nhất là ở đây có nhà lãnh đạo mới, mà người này lại cứ lăng xăng, không ngừng làm phiền họ, không chịu lắng nghe và cũng không cho họ tham gia vào việc ra quyết định, trong khi luôn chỉ xem họ như *những người để sai bảo*.

Hoặc bạn hình dung một tình huống với trình tự ngược lại. Mọi người đang không hài lòng với công việc và đột nhiên một nhà lãnh đạo mới xuất hiện với một phong cách hoàn toàn mới. Mọi người như bừng tỉnh, nhiệt huyết tăng lên và ai nấy sẵn sàng làm việc với năng lực tối đa và sẵn sàng tạo nên sự khác biệt.

Một khi bạn tạo ra sự khác biệt tích cực, mọi người sẽ hành động như họ thực sự là chủ nhân của nơi này. Họ sẽ mang hết tâm trí vào công việc. Các nhà quản lý không chỉ muốn nhìn thấy điều đó, mà họ còn khuyến khích và tạo cơ hội để nhân viên sáng tạo trong công việc.

Thêm một ví dụ nữa từ Sở Giao thông “mới”.

KHUYẾN KHÍCH NHÂN VIÊN CỦA BẠN PHÁT HUY SÁNG KIẾN

Cũng vào thời điểm mà tôi có những trải nghiệm thú vị với Sở Giao thông, trợ lý Dana của tôi quyết định mua một chiếc xe mô-tô tay ga để di chuyển quanh khu vực. Có người

nhắc: "Dana, bạn phải lấy bằng lái xe chứ". Dù chưa bao giờ nghĩ rằng sử dụng xe tay ga lại cần đến bằng lái, nhưng cô vẫn đến Sở Giao thông để hỏi thủ tục. Một nhân viên đã kiểm tra hồ sơ và quá trình lái xe của Dana trên máy vi tính. Mọi thứ đều tốt. Dana chưa bao giờ vi phạm luật giao thông.

- Theo quy định, trong ba tháng nữa cô sẽ phải làm lại bài kiểm tra lý thuyết. Vậy cô có muốn làm cả hai bài kiểm tra trong hôm nay không? - Cô nhân viên hỏi Dana.

- Kiểm tra à? - Hơi bất ngờ, Dana hỏi lại - Tôi không biết là phải làm bài kiểm tra. - Cô cảm thấy hơi lo lắng.

Người phụ nữ dễ thương ấy bước ra khỏi quầy, đến gần Dana, vỗ nhẹ vào tay cô:

- Ồ Dana, đừng quá lo lắng. Với thành tích trong hồ sơ lưu trữ của cô, tôi chắc chắn cô sẽ hoàn thành những bài kiểm tra này. Mặt khác, nếu hôm nay cô làm chưa đạt thì cô có thể đến đây làm lại bất cứ khi nào mà.

Dana làm bài kiểm tra rồi quay lại chỗ người phụ nữ, cũng là người ghi nhận kết quả bài kiểm tra của Dana. Bài kiểm tra nào cũng thiếu một điểm, nghĩa là không đạt yêu cầu. Người phụ nữ đề nghị:

- Dana, cô gần đủ điểm rồi. Để tôi thử chút nữa xem. Mỗi bài kiểm tra tôi sẽ hỏi lại một câu. Nếu cô trả lời đúng thì xem như cô đạt yêu cầu.

Quả là một ý kiến tuyệt vời! Nhưng để tôi tiết lộ cho bạn nghe một bí mật: mỗi câu hỏi chỉ có hai câu trả lời. Người phụ nữ kia hỏi:

- Dana, lúc nãy cô chọn câu B. Vậy cô nghĩ câu trả lời đúng phải là câu nào đây?

- Tôi chọn câu A.

- Cô đã trả lời đúng! Chúc mừng cô đã vượt qua kỳ sát hạch lý thuyết! – Người phụ nữ vui mừng reo lên.

Tôi kể lại câu chuyện của Dana trong một buổi hội thảo và nó đã trở thành chủ đề cho một cuộc tranh luận trong giờ giải lao. Một người có tiếng là khắt khe còn bắt bẻ tôi: "Tại sao anh lại kể câu chuyện này? Nhân viên đó đã làm sai nguyên tắc! Trợ lý của anh đã rớt cả hai bài kiểm tra!".

Tôi kể lại chuyện đó cho vị giám đốc Sở Giao thông. Ông giải thích rất đơn giản: "Ken à! Để tôi nói anh nghe nhé. Tôi muốn nhân viên của mình sử dụng trí óc để xử lý công việc, chứ không đòi hỏi lúc nào cũng phải tuân thủ quy tắc, nghị định hay luật lệ. Tôi cho rằng nhân viên này đã quyết định đúng, vì thật là ngớ ngẩn nếu để một người có hồ sơ lái xe hoàn hảo như trợ lý Dana của anh phải quay lại để làm lại bài kiểm tra, mà cô ấy chỉ thiếu một câu trả lời đúng. Tôi chắc chắn rằng nếu ai đó sai bốn hoặc năm câu thì nhân viên của tôi sẽ không bao giờ tạo cho họ cơ hội đó đâu. *Tôi sẵn sàng dùng chính công việc của mình để bảo lãnh cho những quyết định này*".

Ai sẽ thích làm việc với những nhà lãnh đạo kiểu này? Có lẽ là tất cả chúng ta. Vì đó là một nhà lãnh đạo-vị nhân. Câu đầu tiên trong cuốn sách tuyệt vời của tác giả Rich Warren có tên *The Purpose Driven Life (Cuộc sống có định hướng)* là: "Điều đó không phải nói về bạn". Cũng giống như vị giám đốc này, những người lãnh đạo-vị nhân đều nhận ra khái niệm lãnh đạo không phải để chỉ bản thân họ, mà đề cập đến việc họ đang phục vụ ai, mục tiêu là gì, hướng phát triển ra sao và khách hàng là ai.

Mọi người đều có khách hàng. Một số người chỉ phục vụ khách hàng bên ngoài, một số khác chỉ phục vụ khách hàng nội bộ - như bộ phận nhân sự chẳng hạn. Một số phòng ban khác, như kế toán, sẽ phục vụ cả khách hàng nội bộ lẫn khách hàng bên ngoài. Mọi người đều có khách hàng của mình. Vậy khách hàng của một nhà quản lý là ai? Đó là tất cả nhân viên thuộc sự quản lý của họ. Một khi tầm nhìn và định hướng phát triển của tổ chức đã được xác lập, các nhà quản lý sẽ làm việc cho chính nhân viên của họ.

Khi tôi nói với mọi người về phương thức lãnh đạo-vị nhân và hỏi xem họ thuộc kiểu lãnh đạo nào - lãnh đạo-vị nhân hay lãnh đạo-vị kỷ, không ai thừa nhận mình là nhà lãnh đạo-vị kỷ cả. Song chúng ta vẫn thấy tồn tại phong cách lãnh đạo này. Vậy những phong cách này khác nhau ở điểm nào?

LÃNH ĐẠO-CHIẾM HỮU VÀ LÃNH ĐẠO-CỐNG HIẾN

Trong cuốn sách có tên *Ordering Your Private World (Sắp xếp thế giới riêng của bạn)* của Gordon McDonald, tác giả đã chỉ ra sự khác biệt thú vị giữa hai phương thức lãnh đạo-

vị nhân và lãnh đạo-vị kỷ. Ông cho rằng có hai loại người: kẻ-chiếm hữu và người-vay mượn. Kẻ-chiếm hữu nghĩ rằng họ sở hữu tất cả, từ tài sản, các mối quan hệ cho đến địa vị của mình. Kẻ-chiếm hữu thuộc loại người vị kỷ. Họ dành hầu hết thời gian để bảo vệ những thứ họ sở hữu. Họ làm việc quan liêu và tin rằng nhân viên là "những con cừu" vốn được đặt ở đó để tạo ra lợi nhuận cho kẻ chăn chúng. Họ muốn chắc chắn rằng tất cả tiền bạc, địa vị và quyền lực đều phải tập trung ở cấp quản lý và tách biệt khỏi cấp nhân viên và khách hàng. Họ rất giỏi tạo ra những cái hồ toàn vịt.

Loại người-cống hiến thì hoàn toàn khác. Họ nghĩ mọi thứ đều đơn giản là vay-mượn, cả tài sản, các mối quan hệ, lẫn địa vị. Nhà lãnh đạo-cống hiến cho rằng những gì họ chiếm hữu chỉ là tạm thời. Trong thời kỳ kinh tế khó khăn, nhiều người lo sợ sẽ mất tài sản với niềm tin 'Kẻ nào chết đi với nhiều tài sản nhất sẽ là người chiến thắng'. Nhưng thực tế là một người chết nắm giữ nhiều tài sản nhất vẫn là người chết. Thật tuyệt vời nếu bạn có những khối tài sản lớn trong lúc thuận lợi, nhưng bạn sẽ có thể phải từ bỏ một vài thứ trong lúc khó khăn. Bởi vì suy cho cùng thì sự chiếm hữu cũng chỉ là vay mượn.

Nhà lãnh đạo-cống hiến hiểu rằng địa vị của họ là do vay- mượn của tất cả những người liên quan trong tổ chức, đặc biệt là nhân viên của họ. Vì nhà lãnh đạo-cống hiến không sở hữu bất cứ thứ gì nên họ quan niệm sống là để chăm sóc, giúp đỡ và hướng dẫn mọi người, và mọi thứ sẽ đến với họ trên bước đường đi tới.

Những nhà lãnh đạo-vị kỷ luôn tự làm mình rẻ rúng theo hai cách: đầu tiên là cách mà họ tiếp nhận sự phản hồi. Bạn có bao giờ gặp tình huống khi bạn phản hồi một vấn đề nào đó với sếp và ông ta lập tức "cho bạn một trận" chưa? Nếu điều đó đã từng xảy ra nghĩa là bạn đang phải đối phó với một nhà lãnh đạo theo kiểu vị kỷ. Họ ghét sự phản hồi từ cấp dưới. Khi bạn nêu quan điểm về những vấn đề tiêu cực trong tổ chức, họ sẽ nghĩ rằng bạn chê bai và không muốn họ tiếp tục lãnh đạo tổ chức. Mà đó thực sự là "cơn ác mộng" với họ, vì họ luôn cho rằng con người và địa vị của họ là số một. Cách thứ hai là những nhà lãnh đạo-vị kỷ không muốn phát triển và đào tạo đội ngũ quản lý xung quanh họ - họ sợ nguy cơ cạnh tranh đối với vị trí lãnh đạo của mình.

Người lãnh đạo-cống hiến thì khác. Họ có trái tim của người công bộc và vì thế luôn muốn nghe phản hồi. Vì cho rằng nhà lãnh đạo là người phục vụ, nên nếu có những đề xuất giúp họ có thể phục vụ tốt hơn, họ nhất định sẽ lắng nghe. Phản ứng đầu tiên của họ khi nghe phản hồi là: "Cảm ơn bạn! Điều này thực sự rất hữu ích. Bạn hãy nói rõ chút nữa được không? Tôi có nên gặp người nào khác hay không?".

Nhà lãnh đạo-cống hiến luôn sẵn sàng nâng đỡ người khác. Vì họ ý thức vai trò của mình là phục vụ, chứ không phải là được phục vụ, nên họ mong muốn được cống hiến hết mình. Khi xuất hiện một nhà lãnh đạo khác trong tổ chức - với tâm huyết và tài năng nổi trội - họ sẵn sàng hợp tác, thậm chí để người đó thay thế mình điều hành, nếu thực sự điều đó khiến tổ chức vững mạnh và phát triển hơn. Có thể nói nhà lãnh đạo-cống hiến "lớn lên" trong quá trình giúp người khác phát triển.

SỰ TUYỆT VỌNG CỦA CÁI TÔI

Vậy điều gì ngăn cản người ta trở thành nhà lãnh đạo-vị nhân? Đó là cái tôi của mỗi người. Cái tôi đó trỗi dậy khi con người đặt bản thân cao hơn mọi thứ. Đó cũng là thời điểm chúng ta bắt đầu xây dựng một hình ảnh méo mó về tầm quan trọng của bản thân và tự xem mình là trung tâm của vũ trụ.

Có hai cách khiến cái tôi của chúng ta hình thành và phát triển. Thứ nhất là *tính kiêu căng, ngạo mạn* khi bạn quá coi trọng bản thân. Bạn ép buộc người khác và luôn giải quyết công việc dựa trên lợi ích bản thân. Bạn nghĩ về công việc lãnh đạo như một thứ quyền lợi, hơn là nghĩa vụ - bạn vì mình, hơn là vì những người mà bạn chịu trách nhiệm lãnh đạo. Bạn tốn thời gian, trí lực vào việc thăng tiến của bản thân. Thứ hai là sự *thiếu tự tin* và sợ rằng ai đó giỏi hơn sẽ vượt qua bạn. Đây là lúc bạn phải mất rất nhiều thời gian để tự vệ, bạn bị dằn vặt bởi những khiếm khuyết của mình và trở nên khắt khe với bản thân. Cả hai tính cách, kiêu căng hay thiếu tự tin, đều khiến bạn khó mà tin rằng mình được yêu mến và tôn trọng. Bạn luôn nghĩ giá trị của mình là tổng hợp sự thể hiện bản thân cộng với ý kiến đánh giá của người khác. Do đó, hiệu quả làm việc của bạn thay đổi hàng ngày, mà ý kiến của những người xung quanh cũng không kiên định, vậy suy ra giá trị bản thân bạn

luôn thay đổi phụ thuộc vào... tâm trạng người khác.

Sự thiếu tự tin xuất phát từ sự thiếu tự trọng, khiến người ta luôn hành xử như thể mình bị đánh giá thấp. Điều này không thể hiện rõ ở người ngạo mạn. Họ tự coi mình là người quan trọng duy nhất nên họ luôn cố gắng che giấu sự thiếu tự tin, trong khi cố gắng kiểm soát mọi thứ và mọi người xung quanh. Chính cách hành xử đó đã biến họ thành những kẻ lố bịch, khó ưa trong mắt những người xung quanh.

Thật thú vị khi quan sát những kẻ kiêu ngạo và những người thiếu tự tin sắm vai nhà lãnh đạo. Việc theo đuổi bất kỳ xu hướng nào trong cái tôi thống khổ kia (kiêu ngạo, hay thiếu tự tin) đều làm xói mòn tính hiệu quả trong công việc của nhà lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo-vị kỷ bị tính ngạo mạn, thiếu tự tin chi phối và họ thường bị gọi là những kẻ thích kiểm soát. Ngay cả khi họ không biết mình đang làm gì, họ vẫn có nhu cầu thể hiện quyền lực và sự kiểm soát. Dù ai cũng thấy rõ ràng là họ sai, nhưng họ vẫn khăng khăng là mình đúng. Những nhà lãnh đạo loại này thường không hỗ trợ gì nhiều cho nhân viên. Nếu mọi người đang lạc quan và tự tin, “kẻ kiểm soát” sẽ làm mọi người cụt hứng. Họ luôn đứng về phía lãnh đạo cao cấp bởi họ muốn leo lên vị trí cao hơn và gia nhập nhóm các vị sếp.

Kết cục khác của xu hướng này là hình ảnh những vị sếp không-làm-gì cả. Họ được mô tả là những người “không bao giờ có mặt, luôn tránh mâu thuẫn và không hữu dụng lắm”. Họ thường bỏ mặc nhân viên, ngay cả khi người đó đang dao động và không biết mình đang làm gì. Những nhà lãnh đạo dạng này dường như không tự tin nên thường không có chính kiến. Họ luôn đánh giá quan điểm của người khác cao hơn quan điểm của mình, đặc biệt là quan điểm của cấp trên. Hệ quả là rất hiếm khi họ ủng hộ hay giúp đỡ nhân viên của mình. Dưới áp lực đó, họ thường chỉ làm theo ý của những người có quyền lực cao nhất.

Nếu trong bạn có dấu ấn nào đó của tính ngạo mạn hay thói tự ti, bạn cũng đừng quá lo lắng. Bên trong mỗi con người chúng ta đều có một phần của cái tôi vị kỷ, khiến chúng ta kẹt cứng trong cảm giác đơn độc và chỉ tập trung vào bản thân mình.

Tuy nhiên đã có “thuốc giải” cho cả hai căn bệnh này.

TOA THUỐC CHO CÁI TÔI

Toa thuốc để chữa căn bệnh kiêu ngạo là sự khiêm tốn. Lãnh đạo chân chính - bản chất tốt đẹp mà nhiều người mong muốn và nỗ lực hết mình theo đuổi - bao hàm sự khiêm nhường chân thành cần thiết, là điều mọi người trông đợi và hưởng ứng nhiều nhất.

Tác giả Jim Collins cũng ủng hộ quan điểm này trong cuốn sách *From Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại)*. Ông đã tìm ra hai điểm đặc trưng mô tả tính cách của những nhà lãnh đạo vĩ đại: *sự quyết tâm và tính khiêm nhường*. Quyết tâm nghĩa là kiên định theo đuổi một đường hướng, một sứ mệnh, hay mục tiêu nào đó ; khiêm nhường là khả năng nhận biết về bản thân đúng mực, và lãnh đạo là phục vụ người khác chứ không phải chính bản thân mình.

Theo Collins, khi mọi việc diễn ra suôn sẻ, tốt đẹp, các nhà lãnh đạo-vị kỷ điển hình sẽ đứng trước gương, vỗ ngực tự khen mình giỏi. Nếu gặp khó khăn, vướng mắc, họ nhìn ra cửa sổ và tìm mọi cách đổ lỗi cho người khác. Nhà lãnh đạo-vị nhân sẽ hành động ngược lại: nhìn ra cửa sổ và ghi nhận đóng góp của mọi người khi mọi việc thuận lợi, thành công, và nhìn vào gương và tự vấn về trách nhiệm bản thân khi công việc gặp trắc trở, thất bại - cách hành xử đó đòi hỏi một sự khiêm nhường thực sự.

Vậy thì một trong những chìa khóa để trở thành nhà lãnh đạo-vị nhân là tính khiêm nhường. Tôi có hai định nghĩa về tính khiêm nhường. Định nghĩa đầu tiên xuất hiện trong cuốn sách của Norman Vincent Peale và tôi có tên *The Power of Ethical Management (Sức mạnh của đạo đức quản lý)*:

Người khiêm nhường không đánh giá thấp bản thân họ chỉ ít nghĩ về mình thôi.

Vì vậy, người khiêm nhường có lòng tự trọng rất cao.

Định nghĩa thứ hai đến từ Fred Smith, tác giả cuốn *You and Your Network (Bạn và mạng lưới của mình)*:

Người khiêm nhường không phủ nhận quyền lực của mình, nhưng họ hiểu rằng quyền lực đó chỉ lướt qua họ chứ không xuất phát từ họ.

Tôi rất thích khái niệm này. Nhiều người nghĩ rằng sức mạnh và giá trị con người là do

địa vị và quyền lực mà địa vị đó mang lại. Ngay từ khi còn là một cậu nhóc, tôi đã học được từ cha rằng điều đó không đúng. Đó là năm lớp bảy, khi tôi được bầu làm lớp trưởng. Tôi vui sướng về khoe với cha mẹ. Cha tôi, một sĩ quan hải quân, nói: "Con trai à, cha chúc mừng con. Thật là tuyệt khi được làm lớp trưởng đúng không? Nhưng con nhớ là đừng bao giờ sử dụng địa vị đó để phục vụ cho bản thân con. Một nhà lãnh đạo vĩ đại là người được mọi người ủng hộ, vì họ ngưỡng mộ và yêu mến con người anh ta, chứ không phải vì anh ta có quyền lực".

Quyền lực của bạn đến từ đâu? Chắc chắn không từ địa vị của bạn.

Bao nhiêu người trong số các bạn mong muốn làm cho thế giới tốt đẹp hơn? Rõ ràng là ai cũng muốn như vậy. Nhưng bao nhiêu người có kế hoạch cụ thể nhằm biến ước mơ đó thành hiện thực? Hẳn chỉ có vài người. Tuy nhiên, tất cả chúng ta đều có thể làm cho thế giới trở thành một nơi tốt đẹp hơn thông qua từng quyết định của mình, mọi lúc mọi nơi, khi bạn tương tác với mọi người trong công việc, ở nhà, hay trong cộng đồng...

Giả sử bạn rời khỏi nhà vào buổi sáng và bị một ai đó vô cớ la mắng. Bạn có thể chọn cách phản ứng: hoặc quát lại họ, hoặc bước tới bắt tay và chúc họ một ngày tốt lành. Giả sử có ai đó lái xe cắt ngang đường bạn đi. Bạn sẽ có một cơ hội nữa để lựa chọn: đuổi theo và cho họ một bài học hay cầu nguyện chúc họ an lành. Chúng ta luôn đứng giữa những lựa chọn. Tính khiêm nhường sẽ "thuần hóa" khuynh hướng hay chỉ trích của bạn, thúc đẩy bạn đưa tay giúp đỡ và cổ vũ người khác.

Còn phương thuốc cho tính hay lo ngại là gì? Đó là sự tự tin - tin vào chính mình. Nhiều nhà lãnh đạo nghĩ rằng sự thành đạt của họ phụ thuộc vào khối tài sản mà họ tích lũy được, vào những thành tích mà họ được thừa nhận, hay vào quyền lực và địa vị họ đang nắm giữ. Thật tuyệt nếu bạn có tất cả những thứ đó, nhưng bạn không được đánh đồng con người bạn với chúng. Nói cách khác, bạn cần nhìn vào mặt sau của những yếu tố đó, tức là thay vì tập trung vào sự thành đạt, bạn hãy chuyển hướng sang ý nghĩa của sự thành đạt đó. Đối lập của việc tích lũy tài sản là gì? Là sự thoải mái về thời gian, năng lực, của cải và cảm xúc. Đối lập của việc được ghi nhận là gì? Là sự cống hiến. Đối lập của quyền lực và địa vị là gì? Là những mối quan hệ tình cảm, yêu thương.

Thời gian và thực tế giúp tôi nhận ra rằng nếu chỉ tập trung vào sự thành đạt, chúng ta sẽ không bao giờ tìm thấy niềm vui và ý nghĩa của công việc. Đó cũng là vấn đề của các nhà lãnh đạo-vị kỷ: họ không thể thoát ra khỏi lớp vỏ bọc mà họ tự tạo cho mình. Mặt khác, khi bạn đề cao ý nghĩa cuộc sống, trân trọng cảm giác thoải mái và sống với thái độ cởi mở, sẵn sàng giúp đỡ mọi người, bạn sẽ ngạc nhiên vì chính những yếu tố đó sẽ đem thành công đến với bạn. Câu chuyện về Mẹ Teresa là một ví dụ. Mẹ chưa bao giờ nghĩ đến việc tích lũy tài sản, cũng không quan tâm đến danh tiếng hay địa vị xã hội. Cả cuộc đời Mẹ chỉ tập trung vào ý nghĩa của những công việc mình làm. Cuối cùng, thành công đã đến với Mẹ. Những ngôi nhà mở do Mẹ Teresa sáng lập đã nhận được sự tài trợ khổng lồ về tài chính, cả thế giới biết đến Mẹ và dành những lời trang trọng nhất để nói về Mẹ. Mẹ chính là hiện thân của một nhà lãnh đạo-vị nhân.

<u>BƯỚC BỐN</u>

CÓ PHƯƠNG THỨC LÃNH ĐẠO ĐÚNG ĐẮN

TÓM TẮT

▪ Việc lãnh đạo có hai phần: xác định tầm nhìn/phương hướng và thực hiện.

▪ Lãnh đạo cấp cao là người xác định phương hướng và tầm nhìn cho tổ chức, tuy nhiên bất cứ ai ở những vị trí có tầm ảnh hưởng đến người khác đều có thể được gọi là lãnh đạo.

▪ Có hai kiểu lãnh đạo: lãnh đạo-chiếm hữu là những người vị kỷ, chỉ phục vụ chính mình; còn lãnh đạo-cống hiến hay lãnh đạo-vị nhân là người phục vụ cộng đồng.

▪ Nhà lãnh đạo-vị nhân nhận trách nhiệm phát triển một tầm nhìn chiến lược; sau đó thực hiện bằng cách lật ngược kim tự tháp và di chuyển xuống dưới với cương vị là người cổ vũ, hỗ trợ và giúp đỡ mọi người.

▪ Nhà lãnh đạo-vị nhân học cách từ bỏ tính kiêu ngạo và sự thiếu tự tin.

▪ Liều thuốc chữa tính kiêu ngạo là sự khiêm nhường.

▪ Liều thuốc cho cảm giác tự ti là sự tự tin.

▪ Lãnh đạo không phải là phục vụ bản thân, mà là phục vụ tầm nhìn của tổ chức và những con người sẽ biến tầm nhìn đó thành hiện thực.

HIỆN THỰC CỦA YUM!:

PHƯƠNG THỨC LÃNH ĐẠO

Vậy thực tế ở Yum! thì sao? Liệu có hay không việc lãnh đạo chuyển sự tập trung từ kết quả kinh doanh sang ý nghĩa của các mục tiêu? Tôi nghĩ là có. Triết lý *cả hai* về nhân viên và kết quả kinh doanh đã chứng minh điều đó. Công ty không chấp nhận phương thức lãnh đạo truyền thống, tức là chỉ tập trung vào kết quả, theo đó con người chỉ được xem như một nguồn lực để khai thác nhằm đạt mục tiêu. Những nhà lãnh đạo kiểu này khi gia nhập Yum! sẽ chỉ có một lựa chọn: hoặc tự thay đổi, hoặc ra đi. Chuyện của Andy Pearson là một minh họa thực tế. Từng là một nhà lãnh đạo luôn đặt yếu tố hiệu quả lên hàng đầu, nhưng sau thời gian làm việc cùng David và làm quen với phương thức lãnh đạo ở Yum!, ông nhận ra rằng khi yếu tố con người được quan tâm đúng mức, hiệu quả công việc không hề suy bị giảm đi, mà ngược lại - có thể được nâng lên.

Cách đây 23 năm, khi còn là chủ tịch của PepsiCo, Andy Pearson từng được tạp chí *Fortune* xếp vào danh sáng mười nhà lãnh đạo cứng rắn nhất nước Mỹ. Ông đã sử dụng phong cách lãnh đạo hà khắc trong suốt 15 năm điều hành PepsiCo để đẩy doanh số từ 1 tỷ lên đến 8 tỷ đô-la. Những nhân viên trực tiếp làm việc với ông mô tả ông như một hung thần: “Ông thậm chí không ngại hăm dọa nhân viên để đạt được doanh số và kiên định với chính sách thay thế từ 10% tới 20% nhân sự”.

Lúc Tricon được thành lập, David Novak rất vui khi biết Andy tham gia vào công ty với tư cách là chủ tịch sáng lập và giám đốc điều hành, bởi Andy rất am tường về Phố Wall và vì những thành tích lỗi lạc của ông trong vai trò tổng chỉ huy và nhà quản lý tài chính lấy kết quả kinh doanh làm mục tiêu. David chịu trách nhiệm xây dựng văn hóa công ty và sự hiệp lực giữa hai người đã giúp công ty tiến triển vượt xa mọi dự tính ban đầu. Andy không mất nhiều thời gian để nhận ra việc tập trung vào con người và quan điểm ghi nhận thành tích của David đã mang lại nguồn cảm hứng, đồng thời giúp mọi người làm việc với hiệu quả vượt trội.

Andy rất thích triết lý *mỗi người là một nhà lãnh đạo*. Trong suốt thời gian làm việc ở PepsiCo, ông chỉ tập trung vào khoảng 100 nhà lãnh đạo cao cấp. Nhưng khi làm việc tại Yum! ông nhận thấy việc quan tâm tới tất cả mọi người sẽ biến công ty thành một nơi mà ai cũng có thể tạo ra sự khác biệt, và rồi những kết quả phi thường sẽ đến tiếp theo sau.

Thế là Andy thay đổi phương thức lãnh đạo trước đây. Ông từ bỏ thói quen thống trị người khác và không còn quan tâm đến việc mình phải là người thông minh nhất. Ông bắt đầu lắng nghe và quan trọng nhất là ông bắt đầu *phục vụ* nhân viên của mình. Andy trở thành hình mẫu của nhà lãnh đạo vừa huấn luyện, vừa hỗ trợ. Từ chỗ chỉ làm việc với một nhóm nhỏ những nhà quản lý và các nhân viên trực tiếp dưới quyền, nay ông đã biết lắng nghe, trao đổi bình đẳng với mọi người ở mọi cấp độ trong công ty.

Dưới sự lãnh đạo của Pearson và Novak, Tricon đã tăng trưởng lợi nhuận và giảm được một nửa số nợ xấu. Andy Pearson vẫn đặt yêu cầu cao về doanh số, chỉ khác là ông thực hiện mục tiêu bằng cách đặt yếu tố con người lên hàng đầu. Ông vẫn tin rằng trách nhiệm của nhà lãnh đạo là mang về kết quả kinh doanh cao nhất cho công ty, tuy nhiên họ phải làm điều đó như thế nào để công ty trở thành nơi làm việc lý tưởng cho mọi người, nhưng không còn những mệnh lệnh khô khan thúc ép phải đạt doanh số bằng mọi giá.

Vậy đâu là phương thức lãnh đạo đúng đắn? Pearson nói: “Tựu trung là sự quan tâm con người. Nhưng có một khác biệt lớn giữa sự cứng rắn và quyết đoán – đó là tính khiêm nhường”.

NỀN TẢNG CỦA SỰ KHIÊM NHƯỜNG

Việc lãnh đạo thực sự là phải hướng đến những người được đặt dưới sự lãnh đạo ấy. Như tôi đã trình bày, nhà lãnh đạo chân chính hình ảnh mà mọi người đều mong đạt được và hết lòng theo đuổi phải bao hàm cả sự khiêm nhường chân thành, là thái độ được trông đợi và ủng hộ tích cực từ phía nhân viên.

Các nhà lãnh đạo mà chúng tôi phỏng vấn tại Yum! đều hiểu rằng nếu bạn hành động như thể bạn là người nắm rõ mọi việc, kiểu như: "Tôi mới là người biết chuyện, nên để tôi nói cho anh biết anh sẽ phải làm gì", bạn sẽ khiến mọi người mất hứng thú làm việc và không tiếp tục cố gắng nữa. Và rồi bạn sẽ không có cơ hội nhìn thấy những thành tích xuất sắc của họ. Ngược lại, nếu bạn biết lắng nghe và chia sẻ với mọi người, tạo cảm giác họ chính là chuyên gia, "tôi tới đây là để học hỏi các bạn", như David từng nói với những đại lý nhượng quyền của mình, mọi người sẽ thể hiện hết khả năng của họ. Điều đó đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có tính khiêm nhường.

David là người rất hâm mộ Jim Collins, tác giả cuốn *From Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại)*. Collins không những giúp các nhà lãnh đạo nhìn thấy sức mạnh của triết lý *cả hai*, mà còn giúp họ hiểu được tầm quan trọng của tính khiêm nhường đối với việc lãnh đạo hiệu quả. Khi nói về tính khiêm nhường, Collins viết: "Những nhà lãnh đạo Từ-Tốt-Đến-Vĩ-Đại không bao giờ muốn trở thành siêu- anh-hùng. Họ không muốn được sùng bái hay trở thành biểu tượng xa vời. Họ dường như chỉ là *những người bình thường, âm thầm tạo ra những thành quả phi thường*".

Tất cả những nhà lãnh đạo mà chúng tôi gặp ở Yum!, từ bộ phận điều hành cao cấp đến những người quản lý nhà hàng, hay những nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng, không ai bon chen, tranh giành quyền lực hay địa vị. Họ là những người tốt và luôn tin tưởng ở con người. Lãnh đạo ở đây là tạo ra giá trị và giúp mọi người đạt được thành tích cao thông qua việc tin tưởng và giúp đỡ họ. Đó gọi là theo gương lãnh đạo, tức là nhà lãnh đạo cao nhất sẽ là hình mẫu và phong cách đó được lan truyền khắp nơi trong tổ chức.

HÃY ĐỂ HỌ LÀM ĐIỀU ĐÓ

Sức mạnh của việc khám phá bản thân là nền tảng của nguyên lý Tin Vào Con Người đang được áp dụng ở mọi cấp độ tại Yum!. Sự tôn trọng của công ty đối với khả năng và trình độ của từng thành viên đã thể hiện niềm tin cốt lõi này. Đó cũng là minh chứng cho thấy cấp điều hành không kìm hãm óc sáng tạo của bất kỳ ai trong công ty.

Theo David Novak thì "hầu hết các nhà lãnh đạo chỉ biết đóng bộ và đứng diễn thuyết, nói những câu 'Vấn đề vệ sinh ở nhà hàng của bạn chưa tốt. Điểm số của bạn chỉ đạt 42%' hay những thứ đại loại như vậy. Nếu bạn quản lý theo cách đó, bạn sẽ không thay đổi được điều gì. Bạn phải tạo điều kiện, khuyến khích mọi người tự khám phá bản thân - đó mới là cách tạo ra sự thay đổi".

Cách tiếp cận của Yum! là để mọi người cùng chia sẻ và hỗ trợ lẫn nhau trong những hoạt động chung của công ty. Khi đó họ có thể nhìn thấy một bức tranh tổng thể và tự mình ra quyết định. Bằng cách sử dụng biểu đồ, các nhà quản lý giúp tất cả mọi người đều nhìn thấy những thông tin như cấp lãnh đạo của họ thấy, từ đó tự rút ra những kết luận của riêng mình. Thậm chí, Yum! khẳng định rằng nếu mọi người đều cùng thấy những số liệu như cấp quản lý, họ sẽ đi đến cùng một kết luận, hoặc thậm chí tốt hơn, cấp quản lý. Như thế, nhà lãnh đạo sẽ không phải thuyết phục nhân viên tin vào những thông tin họ đưa ra. Mọi người sở hữu thông tin vì họ đã khám phá ra chúng. Sam Walton, người sáng lập tập đoàn bán lẻ Wal-Mart, cho rằng: "Bạn càng hiểu biết nhiều, bạn càng quan tâm nhiều".

Một trong những câu chuyện của David Novak về thời gian ông làm quản lý ở PepsiCo khiến chúng tôi nhớ lại câu nói của một triết gia Trung Quốc :

Thuộc cấp của những nhà lãnh đạo chân chính sẽ nói:
"Chúng tôi đã tự làm điều đó".
- Lão Tử

Câu chuyện dưới đây diễn ra trong nhà máy cũ của PepsiCo ở một khu vực an ninh bất ổn. Tình trạng phân biệt chủng tộc căng thẳng diễn ra ngay tại nhà máy. David kể: "Tôi đã tới đó và trò chuyện với những công nhân đóng chai. Có khoảng chục người ở đó. Khi tôi hỏi có chuyện gì xảy ra, mọi người bắt đầu ca thán: 'Chúng tôi mất hai tiếng rưỡi mới bốc xong hàng và đưa xe ra. Tôi không thể lấy được một cái xe nâng nào. Tại sao những công nhân đóng chai khác đều có công cụ làm việc tốt hơn tôi...', và nhiều vấn đề tương tự. Họ than phiền, còn tôi lắng nghe tất cả. Cuối cùng, một người nhìn tôi và hỏi: 'Vậy ông sẽ giải quyết sao đây?'.

Tôi nói: 'Tôi sẽ không làm gì cả. Điều duy nhất tôi làm là trở lại đây sau sáu tháng nữa để xem các anh đã làm gì để giải quyết mớ lộn xộn mà các anh vừa nói. Tôi sẽ điều Rod Gordon, giám đốc thị trường, đến làm việc với các anh và chính các anh sẽ phải sắp xếp lại mọi thứ theo đúng trật tự cần thiết'.

Một trong những ngày tuyệt vời nhất trong sự nghiệp của tôi là khi tôi trở lại đó sau sáu tháng. Tôi đã gặp lại những người từng có mặt trong căn phòng đó và họ cho tôi thấy họ đã làm được gì. Họ đã giảm đáng kể thời gian bốc hàng và giải quyết êm xuôi những việc khác. Họ khiến tôi ngạc nhiên và phấn khởi. Họ từng có thái độ tiêu cực và nóng nảy, nhưng chỉ sáu tháng sau khi tôi quay lại, họ đã làm được điều tuyệt vời: họ tự giải quyết được vấn đề".

Larry Bossidy, cựu giám đốc điều hành của Honeywell và là tác giả cuốn sách *Execution: The Discipline of Getting Things Done (Điều hành: Kỷ luật giúp hoàn thành công việc)* đã có một phát biểu rất tuyệt: "Nếu bạn lấy đi sự hứng thú khi được làm việc và ra quyết định nghĩa là bạn đã lấy đi niềm vui trong công việc".

PHƯƠNG PHÁP TRUYỀN TẢI

TỪ TRÊN XUỐNG: NGƯỜI LÃNH ĐẠO -
VỊ NHÂN GIAO TIẾP THÔNG QUA ĐÀO TẠO

Khi những người lãnh đạo ở Yum! muốn truyền đạt một thông tin quan trọng đến toàn bộ tổ chức, họ không chỉ dựa vào hệ thống liên lạc nội bộ hay bộ phận truyền thông như các tổ chức khác vẫn hay dùng. Họ thiết kế một chương trình huấn luyện riêng bao gồm tất cả những gì họ cần hướng dẫn như: thiết kế chương trình tập huấn, băng hình, và những tài liệu khác. Nhóm quản lý cấp cao sẽ được đào tạo về các khái niệm và kỹ năng trước, sau đó họ có trách nhiệm truyền đạt lại cho nhân viên cấp dưới. Theo cách đó, những thông tin cần truyền đạt sẽ lan rộng khắp công ty. David Novak mô tả hình thức truyền tải thông điệp từ trên xuống như sau:

"Chúng tôi có một cuộc họp thú vị ở Blackberry, Tennessee. Mọi người trong nhóm hỏi nhau: 'Chúng ta sẽ triển khai công việc như thế nào?'. Có đến một nửa số người tham dự cho rằng nên chuyển vấn đề cho cấp dưới. Còn nửa kia cho rằng: 'Mọi người không có mặt ở Blackberry nên sẽ không có cùng cảm nhận như chúng ta. Phương pháp này không khả thi đâu'. Chúng tôi quyết định sẽ đưa xuống cấp dưới kế tiếp. Thật tuyệt vời, mọi người ở đó rất hứng thú với việc này và một nửa số họ cũng cho rằng nên mang phương pháp này áp dụng ở cấp dưới kế tiếp, tuy nửa còn lại vẫn cho rằng không nên.

Kết quả là với cách làm đó, chúng tôi đã truyền đạt được những thông tin cần thiết cho toàn bộ công ty với 3.000 quản lý nhà hàng. Các nhà lãnh đạo của chúng tôi trực tiếp xúc tiến quá trình này và chúng tôi không cần thuê người ngoài. Chúng tôi truyền tải các ý tưởng thông qua những nhà lãnh đạo của mình. Hiện giờ, chúng tôi vẫn đang áp dụng phương pháp này để giới thiệu bất kỳ ý tưởng mới quan trọng nào cần truyền đạt tới toàn hệ thống. Sau khi hoàn tất việc đào tạo và hướng dẫn, các nhà lãnh đạo sẽ nhường chỗ lại cho nhân viên cấp dưới tiếp quản và thực hiện.

Công nghệ truyền đạt thông tin này đặc biệt hiệu quả khi áp dụng ở nước ngoài. Gregg Dedrick nói: 'Chúng tôi đã triển khai bốn chương trình lớn về chủ đề Đam mê Khách hàng đến từng nhân viên của mình trên toàn thế giới, tại công ty và cả các đại lý nhượng quyền. Đây là cách mà chúng tôi thúc đẩy văn hóa Đam mê Khách hàng. Chúng tôi đã thu hút được sự tham gia của hầu hết nhân viên tại các đại lý nhượng quyền. Đặc biệt, nhân viên ở nước ngoài đón nhận các chương trình này rất nhanh. Vì thường không có nhiều nguồn lực nên khi được gợi ý một phương thức làm việc nào ưu việt hơn, họ sẽ đón nhận và ứng dụng ngay. Họ cởi mở hơn nên luôn sẵn sàng tham gia các chương trình với câu cửa miệng: 'Hãy nắm bắt cơ hội và thực hiện ngay'".

GIỮ GÌN MỐI GẮN KẾT TRONG NHÓM

Khi nói về lãnh đạo hiệu quả, Greg Creed, giám đốc tiếp thị của Taco Bell, tin rằng yêu cầu đầu tiên là dũng khí – dám làm điều mình tin là đúng. Ông kể: "Khi doanh số sụt giảm, Phố Wall lập tức la ó. Theo cách cũ thì *việc đầu tiên là hãy mang lại kết quả*, còn cách mới là *hãy làm điều đúng*".

Bộ phận tiếp thị của Taco Bell đã lựa chọn *Không ngừng đổi mới* và *Không ngừng nâng cao* để định hướng quá trình ra quyết định. "Khi nảy ra một ý tưởng, chúng tôi sẽ tự hỏi 'Nó có thực sự mới không?'. Nếu mới thì tốt rồi, nhưng nó vẫn cần được nâng cao hơn nữa", Creed giải thích.

Một trong những điều làm nhân viên bực mình nhất là nhiều quyết định của sếp ít liên quan đến vụ việc, mà chủ yếu là về công việc của họ. Mô thức ra quyết định kiểu *Đổi-mới-và-Nâng-cao* sẽ hạn chế tính cá nhân trong mỗi vấn đề. Đây là ví dụ về việc một hệ thống có thể đưa ra những giải pháp hiệu quả, đồng thời khơi dậy bản tính tốt đẹp của những người tham gia.

Greg Creed chia sẻ với chúng tôi về hiệu ứng của cách thức này đối với bộ phận của ông ở Taco Bell, và trên hết là với sự thành công về doanh số của thương hiệu này: "Ai cũng thích sự rõ ràng vì nó đều mang tới sự tận tâm và tự tin. Với phương pháp ra quyết định *Đổi-mới- và-Nâng-cao*, bạn có thể hoàn toàn tin tưởng rằng nhân viên sẽ đưa ra nhiều quyết định đúng đắn hơn. Thật khó tin là chính những quy tắc rõ ràng và cách truyền đạt từ trên xuống trong hành trình tăng doanh số của nhãn hàng đã giúp 80 người trong bộ phận tiếp thị của chúng tôi vượt qua cơn bão giảm doanh số vừa qua.

HÃY LÀM THEO CÁCH CỦA BẠN

Trong quá trình hình thành và xây dựng một tổ chức nào đó, để có thể sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả nhất, các nhà lãnh đạo nên sử dụng luân phiên các hệ thống "nới lỏng" và "thắt chặt". Mặc dù có những yêu cầu khắt khe nhằm đảm bảo những giá trị công ty, nhưng chúng tôi phát hiện ra rằng nhân viên muốn được làm theo cách của mình khi giải quyết những vấn đề hàng ngày. Emil Brolick nói: "Một nét đặc biệt trong văn hóa của chúng tôi là coi con người như những cá thể độc lập. Chúng tôi cam kết với nhân viên rằng mỗi người đều có cơ hội thể hiện tính cách và tài năng. Tính cá nhân không bị triệt tiêu, mà được ủng hộ tối đa. Đó là kết quả "đôi bên cùng có lợi" khi mọi người đều cảm thấy tự hào về bản thân. Cách làm này giúp họ đạt được những mục tiêu cá nhân trong phạm vi một tổ chức lớn, nơi cũng có một mục tiêu nhất định. Và đây cũng chính là chất xúc tác mang lại những thành tích phi thường".

Làm theo cách của bạn giúp nhân viên có cảm giác tự hào. Họ tin rằng mình có thể làm tốt hơn, nhanh hơn, tinh xảo hơn và hiệu quả hơn. Họ khiến người khác hài lòng với cách làm việc của mình. Nếu làm việc trực tiếp với khách hàng, họ sẽ mang lại cho khách hàng một ngày thật đặc biệt bằng chính sự sáng tạo, vui tươi. Việc phục vụ người khác - đồng nghiệp, những thành viên khác trong nhóm, cấp trên, khách hàng - mở ra cơ hội giúp họ cải thiện công việc của mình, để ghi lại dấu ấn bản thân, để thực hiện công việc một cách hoàn hảo.

TỪ *TÔI* ĐẾN *CHÚNG TA*

Giúp người khác tung cánh như đại bàng (thay vì đập cánh phành phạch như lũ vịt) nghĩa là chú trọng tới nhu cầu của họ và gửi một thông điệp rõ ràng là bạn đang quan tâm tới họ. David Novak đã đúc kết quan điểm này trong một câu có sức lay động con tim: "Sự chuyển biến từ Tôi sang Chúng ta".

Một trong những cách chuyển từ "Tôi sang Chúng ta" được thể hiện tại Yum! là "nói về bản thân". Mọi người tự nói về mình mọi lúc và nói về người khác ở mọi nơi. Dave Deno thường xuyên nói về chính mình. Jerry Buss thì hay nói về Aylwin Lewis. Chúng ta thấy ở hầu hết mọi tổ chức, người ta luôn chối quanh hay đổ lỗi cho người khác mỗi khi xảy ra sai sót. Yum! có cách giải quyết hết sức mới mẻ. Khi đạt được thành công nào đó, mọi người ở đây sẽ nói: "Đây không phải là công sức của tôi, mà là của anh/chị đó, hoặc của nhóm tôi, hay của chi nhánh nọ". Chỉ khi xảy ra sai sót, họ mới nhận lỗi về mình và ngay cả khi đó, họ cũng nói rằng mọi người xung quanh đã giúp họ giải quyết hậu quả ra sao.

"Nói về bản thân" là một trong những cách để mở rộng và củng cố văn hóa Đam mê Khách hàng. Nó tạo ra không khí đối thoại cởi mở và tôn trọng lẫn nhau. Mọi người hay nghĩ rằng nếu thú nhận thất bại, chúng ta sẽ bị người khác xem thường, tuy nhiên, thực tế đã chứng minh rằng điều ngược lại mới đúng.

LẮNG NGHE VÀ HỌC HỎI

Paul Coffman là nhà huấn luyện cấp vùng của Pizza Hut tại Dallas. Paul trực tiếp quản lý tám nhà huấn luyện cấp khu vực và mỗi người lại có khoảng mười quản lý nhà hàng bên dưới. Coffman kể: "Khi huấn luyện đội ngũ của mình, nếu tôi biết một người nào đó cảm thấy không thoải mái hay mất lòng tin, tôi sẽ biến những điều đó thành cơ hội tốt để giúp họ cân bằng cảm xúc. Đặc biệt khi gặp những tình huống gian nan nhất, chúng ta càng phải làm cho người được huấn luyện cảm thấy tự tin, yêu đời.

Mỗi khi tôi định hỏi ai đó một điều gì, tôi cố gắng để đầu óc không vướng bận thứ gì, để tôi có thể lắng nghe và hiểu được ý họ muốn nói. Những suy nghĩ riêng tư cần gác lại phía sau. Vì là người trực tiếp làm việc, nên họ hiểu công việc hơn tôi, do vậy tốt nhất là tôi nên lắng nghe và học hỏi".

Chúng tôi hỏi Coffman về ý nghĩa của từ "cơ hội". Ông nói: "Bạn muốn làm cho người khác để tâm vào những gì họ đang làm đúng. Công việc kinh doanh thường diễn tiến rất nhanh, nhưng thành công lại rất ngắn ngủi. Bạn vừa cảm thấy hài lòng về một điều gì đó thì ngay lập tức bạn đã thấy lo lắng về một điều khác. Hàng ngày, chúng ta phải đối mặt với bao nhiêu chuyện phức tạp dưới tên gọi "vấn đề" hay "sự khiếm khuyết". Nhưng đó không phải là những ngôn từ của sự tự tin. "Cơ hội" chính là từ chúng ta nên sử dụng - nó giúp chúng ta lạc quan hơn. Tại sao chúng ta không hướng tới cách suy nghĩ sẽ làm chúng ta phấn khởi và tự tin hơn? Tôi luôn nói rằng hãy nhìn vào những gì chúng ta tin là đúng".

NHÀ LÃNH ĐẠO DẪN DẮT

VĂN HÓA CÔNG TY

Nhiều người nghĩ rằng hai chữ "người phục vụ" và "nhà lãnh đạo" không thể song hành. Nhưng Yum! đã chứng minh điều ngược lại. Họ đã xuất sắc trong việc vạch ra tầm nhìn tương lai và lật ngược tháp công việc cũ kỹ, xây dựng tư duy phục vụ mới nhằm đạt được tầm nhìn đó. Cùng lúc, Yum! thể hiện vai trò lãnh đạo trong việc xác lập và tuyên truyền về tầm nhìn đó. Các nhà lãnh đạo là yếu tố chủ chốt trong việc xây dựng và theo đuổi tầm nhìn. Theo Irfan Mustafa, người điều hành kinh doanh khu vực Trung Đông, thì "văn hóa doanh nghiệp phải do ban lãnh đạo xây dựng và dẫn dắt chứ không thể giao phó cho cấp dưới. Văn hóa phải bắt nguồn từ những nhà lãnh đạo cao nhất, sau đó từ từ loang chảy xuống các cấp bên dưới. Không thể vượt

cấp với những việc quan trọng như thế này. Văn hóa của tổ chức phải do cấp lãnh đạo đề xướng rồi truyền xuống tới từng nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng".

"Đó là một hành trình không có điểm dừng, nghĩa là bạn không thể ngưng nghỉ hay bỏ dở. Hơn thế nữa, bạn phải liên tục tìm ra cách thức mới và những biện pháp tối ưu để đưa văn hóa đó đi lên. Bởi vì nhiều người đang mong điều đó không xảy ra hoặc trông đợi người lãnh đạo không tập trung vào văn hóa doanh nghiệp.

Cũng có người cho rằng không thể xây dựng, hoặc không muốn có văn hóa doanh nghiệp, nhưng bạn phải tin là chúng ta sẽ làm được. Những nhà lãnh đạo, vốn luôn tự tin vào những việc mình làm, luôn kiên định thẳng tiến trên con đường đã chọn", Peter Hearl, chủ tịch của Pizza Hut khẳng định.



ĐIỂM SỐ CỦA YUM!
YẾU TỐ LÃNH ĐẠO
Đạt 10/10

Xét về yếu tố lãnh đạo, chúng tôi cho Yum! điểm 10/10 Họ đã tạo ra một định hướng về tương lai rất thuyết phục, rồi lật ngược mô hình tháp tổ chức lạc hậu để giúp mọi người tham gia vào tiến trình biến tầm nhìn đó thành hiện thực. Đến bất cứ nơi nào ở Yum!, với bất cứ thương hiệu nào, chúng tôi cũng nhận thấy các cấp lãnh đạo sẵn sàng giúp đỡ nhân viên. Tất cả họ đều nhiệt tình với tầm nhìn của Yum! Họ gắn bó với Nguyên tắc Hợp tác và cùng nỗ lực xây dựng một tổ chức theo đúng cách. Trong tiến trình thực hiện tầm nhìn ở Yum!, chúng ta không thấy nhà lãnh đạo nào giữ lại mô hình tháp tổ chức truyền thống. Lãnh đạo ở Yum! tin tưởng vào nhân viên, đồng thời nhận thức rõ và đánh giá đúng văn hóa Đam mê Khách hàng. Và họ đặt trọng tâm vào con người, bên cạnh kết quả kinh doanh cuối cùng. Họ muốn trở thành một công ty hiệu quả cao dưới mọi góc độ. Chúng tôi thật sự thán phục khi tận mắt chứng kiến phương pháp tiếp cận của các nhà lãnh đạo cấp cao đã lan truyền một cách hiệu quả đến toàn thể công ty.

Chương 7
NHỮNG TRỞ NGẠI LỚN
Khám phá bí mật tạo nên Đam mê Khách hàng

Hyrum Smith, người sáng lập Franklin-Quest, tác giả cuốn *What Matters Most (Điều quan trọng nhất)* đã chia sẻ với chúng tôi những suy nghĩ sâu sắc về cách hoàn thành công việc. Ông nói:

Tính cách được thể hiện qua việc theo đuổi một quyết định đúng đắn sau khi sự hào hứng với quyết định đó qua đi.

Rất nhiều người thích tuyên bố này nọ. Tuy nhiên, điều quan trọng không nằm ở những tuyên bố suông, mà ở sự kiên định của họ đối với các tuyên bố đó. Sự cam kết cần đi đôi với việc đảm bảo rằng chúng ta sẽ thực hiện những điều chúng ta từng hứa hẹn. Nhiều nhà lãnh đạo mạnh miệng tuyên bố sẽ xây dựng một tổ chức hiệu quả với trọng tâm hướng đến khách hàng, nhưng rồi họ luôn tìm ra nhiều lý do khác nhau để biện hộ cho việc không thực hiện. Người có ý thức luôn tự ràng buộc mình với những điều đã tuyên bố - họ không viện lý do để trì hoãn, mà chỉ quan tâm và quyết tâm đạt được kết quả. Họ nỗ lực thực hiện những gì họ nói. Đây chính là điều mà David Novak và nhân viên của ông quyết tâm chứng minh, rằng không bao giờ là quá muộn để xây dựng một công ty lấy khách hàng làm trọng tâm. Nhưng họ cũng phải thừa nhận còn cả một hành trình và để đạt được mục tiêu, họ còn phải trải qua một chặng đường dài phía trước với nhiều thử thách.

Chúng tôi tin tưởng rằng Yum!, với những nhà lãnh đạo hàng đầu thế giới và một hệ thống tốt, có thể làm nên điều kỳ diệu. Tuy nhiên, họ phải vượt qua một trở ngại lớn để hiện thực hóa tầm nhìn: thúc đẩy văn hóa Đam mê Khách hàng đến hệ thống nhà hàng của Yum! trên toàn thế giới. Để khám phá những bí mật tạo nên Đam mê Khách hàng và để mọi khách hàng đều nghĩ về Yum! với một thiện cảm đặc biệt, công ty cần nắm vững ba nguyên tắc sau:

- Phát triển đội ngũ nhân viên đam mê và gắn bó với công việc.
- Hoạt động như một thể thống nhất trên toàn thế giới.
- Hành động, hành động và hành động.

Tiếp theo, chúng ta sẽ xem Yum! đã tuân thủ từng nguyên tắc trên như thế nào.

NGUYÊN TẮC 1:

PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN ĐAM MÊ VÀ GẮN BÓ VỚI CÔNG VIỆC

Lãnh đạo của Yum! đã gặt hái được kết quả đáng ngưỡng mộ trong việc truyền tải tầm nhìn Đam mê Khách hàng từ bộ phận quản lý cấp cao xuống từng nhân viên, đồng thời vạch ra nhiều kế hoạch chi tiết cho các chiến lược của công ty. Đây là đòi hỏi cần thiết vì công ty chỉ có thể thành công nếu tất cả nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng thật sự gắn bó và nhiệt tình trong công việc. Đó là những người có thể làm cho khách hàng hài lòng, nhưng cũng là người có thể làm cho khách hàng thất vọng – tất cả phụ thuộc vào thái độ và sự tận tâm của nhân viên đó.

Khi trường hợp thứ hai xảy ra, không những văn hóa Đam mê Khách hàng không được phát huy, mà sự tăng trưởng của nhà hàng cũng bị ảnh hưởng nghiêm trọng, từ đó tốc độ thay thế nhân viên sẽ tăng lên. Bạn không thể kinh doanh nhà hàng một cách hiệu quả, cũng như không

tạo được văn hóa Đam mê Khách hàng nếu bạn cứ liên tục thay đổi nhân viên. Điều đó thể hiện rằng bạn không có một đội ngũ nhân viên nhiệt tình và gắn bó, và kết quả là bạn sẽ không thể làm hài lòng khách hàng.

Aylwin Lewis nói: "Chúng tôi đã làm tốt, nhưng chưa tuyệt vời. Chúng tôi phải trở nên tuyệt vời. Và khách hàng cần nhận ra điều đó. Một trong những điều kiện cần là giữ chân nhân viên. Với tỷ lệ thay đổi nhân viên là 114% mỗi năm, chúng ta không thể tạo ra những nhân viên Đam mê Khách hàng. Vì thế, chúng ta phải làm mọi cách để giảm tỷ lệ này. Chúng tôi phải giữ được những người giỏi nhất. Và chúng tôi đặt ra mục tiêu sẽ giảm tần suất thay đổi nhân viên xuống 50%. Đây là một mục tiêu hợp lý và có thể đạt được, nhưng chúng tôi vẫn cần có những hành động thật sự khác biệt.

Tình trạng bất bình đẳng và thiếu gắn kết giữa các nhân viên vẫn đang diễn ra. Chúng ta có một chế độ lương, thưởng khá tốt cho các nhà lãnh đạo cao cấp và các quản lý nhà hàng: Bạn là chủ, sự nghiệp nằm trong tay bạn và bạn có thể thăng tiến xa hơn. Một năm, bạn có thể nhận tới 50.000 đô-la bao gồm tiền lương và thưởng, và bạn còn có cơ hội sở hữu cổ phiếu công ty. Nhưng điều này trái ngược hẳn với những gì các nhân viên cảm nhận. Nếu là nhân viên, phần lớn lợi ích của bạn sẽ phụ thuộc vào kiểu điều hành của quản lý nhà hàng nơi bạn đang làm việc. Tất cả nhân viên phải có ý thức sở hữu như là nhà lãnh đạo. Điều khó khăn nhất hiện nay là 'nếu các giá trị đó là nền tảng của công ty, vậy tôi có thể làm gì để mọi người được hưởng lợi nhiều hơn từ những giá trị này?'.

Một khi nhân viên đã được tuyển vào, điều quan trọng nhất với họ là cách họ được đối xử. Khảo sát cho thấy nhiều người rời bỏ công ty không phải vì họ tìm được công việc ở nơi khác với mức lương cao hơn. Tất nhiên họ có thể ra đi vì lý do đó, nhưng phần lớn nhân viên ra đi là do cách công ty đối xử với họ và thái độ của người quản lý trực tiếp. Người tạo ra sự khác biệt phải là người biết ghi nhận những đóng góp của nhân viên và thực sự quan tâm đến họ".

Những nhà sáng lập của Yum! đã có cơ hội để xây dựng thành công một công ty lấy khách hàng làm trung tâm. Họ cũng đã thận trọng lựa chọn loại hình công ty nên theo đuổi. Sau khi xem xét một loạt nguyên nhân khiến các công ty có tần suất thay thế nhân viên cao, David Novak và các cộng sự đã đi đến kết luận rằng công ty của họ sẽ phải đặt niềm tin vào nhân viên, đồng thời sẽ tạo cơ hội cho nhân viên thể hiện được hết năng lực cá nhân. Yum! đã phản ánh những giấc mơ có thật khi không ngừng chứng tỏ rằng tương lai luôn rộng mở cho tất cả những ai kiên trì và tâm huyết. Dù chỉ bắt đầu với hai bàn tay trắng, mỗi người đều có thể xây dựng được cuộc sống và sự nghiệp như mong muốn. Nếu công ty có thể mang niềm tin đó đến cho nhân viên, tần suất thay đổi nhân viên sẽ giảm đi đáng kể.

NGUYÊN TẮC 2:

LÀM VIỆC NHƯ MỘT THỂ THỐNG NHẤT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI

Chìa khóa thứ hai để đạt mục tiêu của công ty là xây dựng một tầm nhìn - Đam mê Khách hàng - cho tất cả nhân viên, không chỉ ở Mỹ mà là khắp nơi trên thế giới, với những nền văn hóa khác nhau. Với hơn 33.000 nhà hàng tại Mỹ, hơn 100 quốc gia và vùng lãnh thổ trên khắp thế giới, thách thức đối với Yum! quả là không nhỏ .

Trở ngại đầu tiên chính là vị trí địa lý. Khi đã có được điểm xuất phát tốt, Yum! từng bước mở rộng hệ thống của mình ra khắp thế giới. Câu hỏi đặt ra là liệu văn hóa Đam mê Khách hàng có thể thu hút nhân viên ở các nước khác như tại Mỹ hay không? Trở ngại thứ hai là hệ thống nhượng quyền, xét trên cả khía cạnh con người và kỹ thuật. Văn hóa của Yum! thu hút được những người nhận nhượng quyền tới mức độ nào?

Yum! đã tiến một bước dài trong việc xây dựng một thể thống nhất trên toàn cầu. Theo Pat Murtha, cựu giám đốc nhân sự trong hệ thống nhà hàng toàn cầu của Yum! và hiện là giám đốc

huấn luyện nhân sự tại Pizza Hut, nói: “Thật tuyệt vời khi văn hóa này đã được phát huy mạnh mẽ. Mọi người đã tìm thấy ở đây điều gì đó thu hút họ. Trong các thị trường của chúng tôi, người quản lý nhà hàng đóng vai trò đặc biệt, thậm chí là cao cả và thiêng liêng như một vị thánh, như ở Malaysia chẳng hạn. Cách các quản lý nhà hàng tiếp nhận và truyền đạt các nguyên tắc đến các nhân viên thực sự tạo nên sự khác biệt lớn. Họ chính là những người nắm giữ văn hóa, dẫn dắt, hỗ trợ, phát triển văn hóa ấy, và thật đáng ngạc nhiên khi thấy tinh thần của toàn hệ thống đã được tiếp nhận tốt như thế”.

David Novak kể cho chúng tôi nghe câu chuyện về một chuyến viếng thăm Singapore của ông. Câu chuyện đã giải đáp tại sao ông lại hứng thú đối mặt với những thử thách mang tính chất toàn cầu như vậy. “Tôi và vợ, Wendy, đến Singapore tham dự một cuộc họp về nhượng quyền thương hiệu. Sau buổi họp, chúng tôi cùng đi bộ đến nhà hàng KFC nằm trong một trung tâm mua sắm của thành phố. Một huấn luyện khu vực tên là Carol Tang, chạy đến gọi to: ‘Ông Novak, ông Novak, ông Novak’. Tôi đã nói với cô rằng đừng gọi tôi là ông Novak, mà hãy gọi là David.

Cô nói: ‘Tôi muốn ông biết rằng tôi đánh giá rất cao những gì đang diễn ra trong công ty. Tôi đã học được rất nhiều điều’. Và cô rút ra một tấm thẻ ‘Tôi Sẽ’, là thứ chúng tôi vẫn sử dụng trong chương trình đào tạo nhân viên. Sau khi bạn tham dự những buổi học đó, bạn tuyên bố, chẳng hạn: ‘Tôi sẽ làm việc này, tôi sẽ làm việc kia’ hoặc những điều tương tự như vậy. Carol còn nói: ‘Tôi đã lắng nghe nhân viên tốt hơn. Và tôi mong muốn trở thành một người huấn luyện xuất sắc’. Cuối cùng, cô cho tôi biết về bốn công việc mà cô đang làm.

Đây là Singapore, và tôi đến từ thành phố Louisville, Kentucky, nước Mỹ. Tôi rút ra tấm thẻ “Tôi Sẽ” của mình, đọc cho cô nghe và chia sẻ với cô những dự định trong tương lai. Khi Wendy và tôi tiếp tục đi mua sắm, Carol hỏi: ‘Ông có biết điều gì đang diễn ra trong công ty không? Vị chủ tịch hội đồng quản trị và một huấn luyện khu vực cũng đang ở đây. Cô ấy sẽ chia sẻ bí quyết trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Ông sẵn lòng chia sẻ công việc mình đang làm với cô ấy chứ?’. Nghe cô ấy nói như vậy, tôi tự nhủ thật không gì tốt hơn thế!”.

Mặc dù chính sách ghi nhận được dự đoán là rất khó áp dụng ở những nước mang đậm văn hóa phương Đông, nhưng những nguyên tắc Cùng Làm Việc lại tỏ ra khá hiệu quả, không chỉ ở những nước này mà còn trên toàn thế giới. Những biểu tượng của việc ghi nhận thành quả - đặc biệt là giải thưởng của chính Novak - một bộ răng lớn cắn trên một đôi chân nhỏ - đã trở thành giải thưởng được ưa thích ở khắp mọi nơi. Thậm chí, người ta còn xem phần thưởng như là một báu vật của cả gia đình. Trong chuyến thăm Trung Quốc, phó chủ tịch Shirlie Kunimoto đã gặp một quản lý nhà hàng từng được nhận thưởng. Khi Shirlie hỏi liệu cô có thể xem phần thưởng này không, vị quản lý người Trung Quốc trả lời:

- Xin lỗi, tôi không thể cho cô xem được.

- Tại sao? - Shirlie hỏi lại.

- Bởi vì nó được cất ở nhà, trong két sắt của cha tôi. - Vị quản lý cười đáp.

Sam Su, giám đốc của Yum! khu vực Trung Quốc, báo cáo rằng hệ thống tại Trung Quốc phát triển hơn 300 nhà hàng mới mỗi năm. Su nói: “Trung Quốc là đất nước với một hệ thống chính trị xã hội khắt khe trong nhiều thập kỷ, nên con người đã quen với quan hệ thứ bậc giữa cấp trên và cấp dưới. Nhưng thế hệ trẻ bây giờ muốn tự mình xây dựng tương lai và chứng tỏ khả năng trở thành những nhà lãnh đạo giỏi. Tôi nghĩ khát vọng mãnh liệt đó của nhân viên chúng tôi còn nhiều hơn nhân viên tại các quốc gia khác”. Có phải văn hóa Đam mê Khách hàng đóng vai trò quan trọng tại Trung Quốc? Chắc chắn là như thế. Sự kiện ngày 19 tháng 1 năm 2004 là một minh chứng: Hơn 1.000 quản lý nhà hàng đã tham dự buổi lễ hội lớn nhất do Yum! tổ chức tại Vạn Lý Trường Thành để đánh dấu sự ra đời của cửa hàng KFC thứ 1.000 tại Trung Quốc!

Những thành công đó phản ánh sự tiến bộ của công ty trong quá trình thiết lập một thể thống nhất trên toàn thế giới. “Bí mật thành công của chúng tôi là một văn hóa đã được tiêu chuẩn hóa và hướng tới một mục đích cụ thể. Tuy chúng tôi có thể sáng tạo trong kinh doanh nhượng quyền nhưng những phương thức kinh doanh, định hướng tiếp thị luôn là một thể thống nhất”, George Ting, một người nhận nhượng quyền tại châu Á nói.

Andrew Partridge, phó chủ tịch cấp cao của Yum! Restaurants toàn cầu, kết luận: “Sự đa dạng trong một thể thống nhất tạo nên lợi thế kinh doanh”.

Có bằng chứng chắc chắn rằng văn hóa Yum! và nguyên tắc Hợp tác đã tạo nên sự tương trợ mạnh mẽ giữa người nhượng quyền và người nhận nhượng quyền tại Mỹ. Ví dụ, công ty đã kết hợp tất cả các thương hiệu - các nhà hàng của công ty và của người nhận nhượng quyền - để mua thực phẩm, nguyên liệu thông qua một nhà cung cấp lớn nhất trong ngành. Điều đó giúp công ty tiết kiệm một khoản chi phí khổng lồ. “Chúng tôi có sức mạnh rất lớn. Sức mạnh này sẽ không bao giờ có được nếu những người nhận nhượng quyền không cảm thấy hài lòng khi hợp tác với chúng tôi. Chúng tôi khiến các công ty khác trong ngành phải ghen tị, vì chúng tôi đã tạo nên sự liên kết và hợp tác chặt chẽ giữa các thương hiệu và các nhà hàng”, Chris Campbell, luật sư của công ty nói.

NGUYÊN TẮC 3 :

HÀNH ĐỘNG, HÀNH ĐỘNG VÀ HÀNH ĐỘNG

Chìa khóa quan trọng cuối cùng giúp Yum! đạt được mục tiêu xây dựng văn hóa Đam mê Khách hàng là tiếp tục theo đuổi những công việc họ đang làm. Như David Novak đã chỉ rõ: “Chúng tôi biết rõ niềm đam mê của mình. Chúng tôi đã tìm ra công thức để thành công. Chúng tôi xác định được phương cách lãnh đạo. Chúng tôi đã đúc kết một cách rõ ràng phải làm gì để thành công và phải làm gì để hợp tác hiệu quả. Không một ai trong ngành công nghiệp này có tiềm năng lớn hơn chúng tôi. Nhưng đó mới chỉ là tiềm năng, nghĩa là bạn chưa hành động. Hành động để đạt được doanh thu tương xứng với tiềm năng chính là thách thức lớn nhất mà chúng tôi đối mặt. Điểm khác biệt giữa tốt và vĩ đại nằm ở cường độ làm việc hàng ngày khi chúng tôi thực hiện chiến luợc của mình”.

Novak luôn thử thách và không ngừng nâng cao yêu cầu đối với nhân viên. Nhưng chúng tôi chưa thấy ai có dấu hiệu lùi bước. “Chúng tôi rất tốt, nhưng chưa xuất sắc” là câu nói chúng tôi thường nghe thấy tại Yum! Nhân viên ở đây có tầm nhìn rộng lớn. Họ có sẵn một quy trình để chăm sóc khách hàng đúng cách. Họ cũng có đầy đủ kế hoạch, hệ thống, quy trình và công cụ để giúp công ty hoạt động tốt hơn. Công ty đã áp dụng các nguyên tắc này từng phút một để biến giấc mơ Đam mê Khách hàng thành hiện thực.

David Novak nói thêm: “Chúng tôi không cần phát triển thêm bất kỳ quy trình mới nào. Chúng tôi biết phải làm gì để thúc đẩy kinh doanh và chúng tôi đã vượt qua rất nhiều khó khăn. Việc chúng tôi cần làm lúc này là hành động, hành động và hành động”.

*

“Phát triển đội ngũ nhân viên có niềm đam mê và gắn bó”, “Làm việc như một thể thống nhất trên toàn thế giới” và “Hành động, hành động và hành động” là ba nguyên tắc mà công ty phải nắm vững trước khi thúc đẩy văn hóa Đam mê Khách hàng đến từng nhà hàng trong hệ thống và biến tầm nhìn của Triều đại Yum! thành hiện thực trên bình diện toàn cầu. Theo chúng tôi, họ đã có một bước khởi đầu ngoạn mục.

Chương 8
SỰ CHỌN LỰA CỦA BẠN
Cánh Cửa Của Yum! hay Cánh Cửa Tăm Tối?

Có hai phương pháp tiếp cận trong kinh doanh: hoặc bước qua cánh cửa của Yum! hoặc đi vào cánh cửa tăm tối. Trước khi cải cách, Yum! là một tổ chức lớn, cồng kềnh và thiếu liên kết - một sự pha tạp cho ra một kết quả pha tạp. Họ đã từng đi vào cánh cửa tăm tối. Nhưng giờ đây, công ty đã thay đổi hoàn toàn, nhân viên đã được chỉnh đốn lại và đang trên hành trình đi tới tương lai tươi sáng - họ đã quyết cùng bước qua cánh cửa của Yum! Nếu họ có thể làm được, hẳn công ty của bạn cũng có thể làm được.

TẦM NHÌN PHÍA SAU CÁNH CỬA CỦA YUM!

Tuy cuốn sách này không dành để nói về David Novak, nhưng không ai có thể phủ nhận những đóng góp của ông đối với sự phát triển của công ty, đặc biệt là dấu ấn của ông trong việc truyền đạt tầm nhìn đầy cảm hứng của công ty. Ông là linh hồn và là người nuôi dưỡng giấc mơ của Yum! Brands. David giúp mọi người hình dung rõ ràng về cuộc sống phía sau cánh cửa của Yum!

Khi nhắc đến Yum! (**Y**ou **U**nderstand **M**e - Bạn Hiểu Tôi), người ta sẽ nghĩ ngay đến sự bình đẳng giữa lãnh đạo và nhân viên, lòng nhiệt huyết và niềm tự hào của nhân viên. Mọi người đều cảm thấy gắn bó với công ty. Khách hàng sẽ ngạc nhiên khi bước vào công ty. Họ thốt lên: "Ồ, điều kỳ diệu gì đang diễn ra thế? Một sự khác biệt tuyệt vời so với những hình ảnh trước đây. Nhân viên thật sự quan tâm và chăm sóc chúng tôi!".

Đi qua cánh cửa của Yum! nghĩa là phải cân bằng được mối tương quan giữa nhân viên và kết quả kinh doanh, đồng thời hiểu rằng chính nhân viên là người tạo ra kết quả.

David nói: "Tôi đi khắp thế giới để xem trên con đường nhỏ bé của chúng ta, công ty đang đóng góp một phần nào đó để tạo nên một thế giới tốt đẹp hơn cho biết bao gia đình. Có thể là 10.000 gia đình, cũng có thể chỉ 5.000 gia đình, nhưng việc đó đã mang một mục đích cao đẹp. Đây là một lĩnh vực kinh doanh phức tạp, phức tạp hơn rất nhiều so với những gì tôi từng đề cập hoặc thừa nhận, bởi vì tôi đang bán một giấc mơ. Điều khiến tôi trăn trở là khả năng của chúng tôi chưa đủ để đạt được những kết quả cần thiết nhằm biến ước mơ thành hiện thực.

Bạn sẽ không được xem là một huấn luyện viên giỏi một khi đội của bạn không đạt thành tích cao. Mọi người tin tưởng vào người chiến thắng; chiến thắng sẽ mang đến cho bạn hứng thú, niềm tin để đi tiếp con đường. Tôi nói với mọi người rằng chúng ta sẽ vui hơn nếu cổ phiếu công ty tăng giá lên 72 đô-la, chứ không phải là 23 đô-la như hiện tại. Ai nấy cùng cười. Nhưng đó là sự thật. Tôi cho rằng cuối cùng thì thước đo thành công là niềm tin của khách hàng vào công ty. Khi đó, lợi nhuận của chúng ta sẽ tăng trưởng vượt bậc và chúng ta sẽ trở thành người chiến thắng. Cổ phiếu liên tục tăng giá sẽ là phần thưởng lớn trong chiến thắng này".

Có thể nhiều độc giả nghĩ rằng xây dựng một công ty lấy khách hàng làm trung tâm như Yum! sẽ rất khó khăn và cần bỏ nhiều công sức. Đó là vì họ vẫn cho rằng lãnh đạo là phải thúc đẩy và ép buộc, nghĩa là bắt nhân viên hoàn thành mục tiêu bằng mọi giá. Bạn lấy kết quả kinh doanh làm cái cớ để thúc đẩy nhân viên làm việc. Mọi kết quả đều do nỗ lực mà có. Nhưng ưu tiên kết quả chính là một bước lùi. Những tổ chức và nhà lãnh đạo đặt trọng tâm vào kết quả mà không quan tâm đến nhân viên đơn giản là đang đi sai đường.

Nếu bạn lật ngược vấn đề và thay đổi quan điểm cũ kỹ trên, bạn sẽ không cần nỗ lực nhiều

đến thế. Bạn có thể vận hành hệ thống theo phương pháp tích trữ năng lượng, thay vì làm cạn kiệt năng lượng đó trong một thời gian ngắn. Tại Yum!, nhân viên làm việc chăm chỉ nhưng chưa bao giờ than mệt mỏi hay tỏ ra uể oải. Ở họ luôn tràn đầy hứng khởi và nhiệt huyết. Khi được làm những công việc mình yêu thích, bạn sẽ cảm thấy thoải mái như đang tham gia một cuộc chơi – dễ chịu, vui vẻ, tự giác và hòa đồng. Những công ty có phong cách làm việc như Yum! đang chống lại các quy luật vật lý để tạo nên những cỗ máy làm việc không ngừng nghỉ, nơi công việc nuôi dưỡng năng lượng và, đến lượt mình, năng lượng ấy lại nuôi dưỡng công việc trong một vòng tròn khép kín.

Khi nghiên cứu về Yum! chúng tôi tự hỏi: *Có phải họ là những con người đặc biệt? David là một vị lãnh đạo xuất chúng? Liệu những công ty khác có thể có được sự tận tâm như vậy không?* Những câu hỏi tương tự cũng được đặt ra cho những đội bóng không có đối thủ. Họ có thật sự tài giỏi hơn những đội khác? Đôi khi là đúng như vậy, nhưng thường thì không. Nhìn bề ngoài họ có vẻ giỏi hơn, nhưng sự thật là do họ dốc toàn lực để thi đấu. Họ tràn đầy nhiệt huyết. Họ đã không bỏ phí bất cứ cơ hội nào.

Nếu bạn muốn nhân viên làm việc nhiệt tình và hứng khởi, hãy biến họ thành người đứng đầu.

Bí mật nằm ở đây. Khi bạn bắt đầu từng bước xây dựng công ty lấy khách hàng làm trung tâm tức là bạn đã làm cho nhân viên trở nên tốt hơn bản thân họ. Nhân viên của bạn lập tức hứng thú với công việc và sẵn lòng cống hiến thời gian, ý tưởng và nỗ lực cho mục tiêu chung. Đó chính là chất xúc tác để họ trở thành tài giỏi.

Vậy bạn sẽ chọn cánh cửa của Yum! hay cánh cửa tăm tối?

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CÁNH CỬA CỦA YUM! VÀ CÁNH CỬA TĂM TỐI

Sự khác biệt giữa cánh cửa của Yum! và cánh cửa tăm tối là gì? Đó chính là cách tiếp cận đối với bốn bước cần thiết để xây dựng công ty lấy khách hàng làm trung tâm.

Bước 1: Luôn hướng đến mục tiêu đúng

Nếu bạn đi qua cánh cửa tăm tối, bạn sẽ nhắm tới một mục tiêu duy nhất là lợi nhuận. Mục đích tối thượng của bạn là lợi nhuận. Khách hàng và nhân viên không phải là một phần của mục tiêu, mà chỉ là công cụ giúp bạn đạt được mục tiêu.

Khi bạn đi qua cánh cửa của Yum!, mục tiêu đúng đắn chính là sự kết hợp của ba mục tiêu khác. Bạn tin rằng lợi nhuận là sự hài lòng và lời khen tặng mà bạn có được từ việc chăm sóc khách hàng, đồng thời tạo ra cho nhân viên một môi trường làm việc có động lực. Mục tiêu phải là trở thành Sự lựa chọn của Khách hàng (tạo ra những khách hàng hâm mộ cuồng nhiệt), Sự lựa chọn của Người tìm việc (có đội ngũ nhân viên quán triệt văn hóa Đam mê Khách hàng), và Sự lựa chọn của Nhà đầu tư (đạt doanh thu và lợi nhuận cao). Ở đây, triết lý *cả hai* là yếu tố quyết định: Bạn không lựa chọn giữa yếu tố con người và kết quả kinh doanh, mà phải chú trọng *cả hai*.

Bước 2: Đối xử với khách hàng đúng cách

Khi bạn đi theo cánh cửa tăm tối, bạn sẽ xem khách hàng như một sự phiền toái. Nhân viên bắt đầu nghĩ rằng công ty của họ là một nơi lý tưởng để làm việc, nếu họ không có khách hàng. Khách hàng cũng nhanh chóng nhận ra thông điệp từ nhân viên của bạn: “Anh đang quấy rầy tôi đấy”.

Khi đi qua cánh cửa của Yum!, bạn sẽ tập trung vào khách hàng. Bạn muốn tạo ra một văn hóa Đam mê Khách hàng. Bạn nhận ra rằng thỏa mãn nhu cầu khách hàng thôi chưa đủ, bạn

còn muốn họ trở thành những khách hàng trung thành của công ty. Bạn quan tâm đến nỗ lực của nhân viên để tạo ra những khách hàng trung thành - những người luôn tự hào khi nói về công ty bạn. Tại sao? Bởi khách hàng chính là người trả tiền cho bạn. Họ chính là lý do để bạn tồn tại.

Bước 3: Đối xử với nhân viên đúng cách

Khi đi theo cánh cửa tăm tối, bạn sẽ cho rằng cấp trên là người giám sát, còn nhân viên là thuộc cấp. Thậm chí, bạn còn phân biệt người đứng đầu bộ phận và những kẻ làm thuê. Nhân viên thậm chí không có "cái đầu". Trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế, bạn lập tức áp dụng chính sách cắt giảm và sa thải nhân viên. Con người là yếu tố có thể khấu hao dần. Điều duy nhất bạn quan tâm chính là lợi nhuận.

Khi làm theo cách của Yum!, bạn nhận ra rằng nếu không có nhân viên, bạn sẽ không có gì cả. Bạn nhận thức được rằng cần có những con người tận tâm và nhiệt huyết thì mới có những khách hàng trung thành và có văn hóa Đam mê Khách hàng. Bạn tin vào Quy tắc vàng này và bạn biết rằng bạn không thể đối xử tệ với nhân viên nhưng lại muốn họ chăm sóc khách hàng một cách chu đáo. Trao quyền cho nhân viên và cho phép họ làm việc như những người chủ thật sự mới là điều quan trọng. Nói cho cùng, nếu bạn không còn nhân viên, bạn sẽ không thể kinh doanh được.

Bước 4: Xây dựng phương thức lãnh đạo đúng

Khi đi qua cánh cửa tăm tối, bạn sẽ gặp những người lãnh đạo không có khái niệm về sự khiêm tốn. Khi công việc thuận lợi và thành công, họ tự vỗ ngực khen mình. Khi công việc khó khăn hay thất bại, họ luôn tìm một ai đó để quy kết trách nhiệm. Họ chỉ phục vụ chính mình. Với họ, lãnh đạo chỉ là thâu tóm tất cả tiền bạc, thành tích, quyền lực và địa vị trong công ty.

Khi đi theo cánh cửa của Yum!, bạn nhận ra rằng lãnh đạo không phải là phục vụ bản thân. Bạn phải biết rằng bạn cũng chỉ là một trong số nhân viên. Bạn đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra chiến lược và tầm nhìn, nhưng sau đó bạn quay ngược tháp tổ chức truyền thống để đi xuống bậc dưới cùng của hệ thống, nơi bạn sẽ cổ vũ, hỗ trợ và phục vụ nhân viên của mình. Thay vì tập trung vào việc tích lũy tài sản, danh hiệu, quyền lực và địa vị, những người lãnh đạo mà bạn thấy qua cánh cửa của Yum! lại dùng thời gian để quan tâm, giúp đỡ nhân viên của mình. Họ là những người xem trọng sự phục vụ hơn ghi nhận. Họ quan tâm đến mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên hơn địa vị và quyền lực. Họ không ngừng huấn luyện nhân viên. Mọi việc họ làm đều hướng đến mục tiêu giúp nhân viên thành công, bởi vì họ biết rằng khi nhân viên thành công, công ty cũng sẽ thành công.

*

Bạn có thể cho rằng chúng tôi cố ý đẩy vấn đề lần lượt ra hai thái cực. Có thể là như vậy, nhưng bạn muốn đi theo hướng nào? Chúng tôi cho rằng đó sẽ là cánh cửa của Yum!, nơi bạn bắt đầu hành trình xây dựng một công ty lấy khách hàng làm trung tâm. Không bao giờ là quá muộn cả. Nếu một công ty lớn và phức tạp như Yum! có thể làm được thì bạn hoàn toàn có thể làm được.

Hãy hành động, hãy kiên trì và nỗ lực. Chỉ hứng thú không thôi thì chưa đủ để làm một điều gì đó.